

تدريب المدربين

طريقك لإحتراف التدريب

TRAINING
OF TRAINERS





ABILITY

SKILLS

INSTRUCTION

PRACTICE





د.عبدالله محمد اسعد

تدريب المدربيـن

طريقك لاحتراف التدريب

منهج تطبيقي

TOT

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
أسعـد، عبدالـلـه محمد
تدريب المدربين: طريقك لاحتراف التدريب - منهج تطبيقي / تأليف: د. عبدالـلـه محمد أسعد، ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
258 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-036-1
1- التدريـــب
2- التنميـة البشرية

ديوي: 658,3124 رقم الإيداع: 2016/21861

الطبعة الأولى
2016



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: (23490242 - 23490419 (00202
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

تدريب المدربين

طريقك لاحتراف التدريب

منهج تطبيقي

TOT

تأليف

دكتور/ عبد الـلـه محمد أسعـد

خبير تنمية الموارد البشريـة

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2016

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(رب اشرح لي صدري (25) ويسر لي امري (26) واحلل عقدة من لساني (27))

صدق الـلـه العظيم

(سورة طه، الآيات 27-25)

الإهداء

إلى روح أبي.. إلى روح أمي

إلى روح أبنتي الحبيبة مها

إلى أبنتي الحبيبة سحر

إلى أساتذتي الأفاضل.. تقديرا وعرفانا

رحم اللـه من فارقنا منهم.. وأطال في عمر الباقين

المحتويات

مقدمة

لم يكن دافعي لتأليف الكتب كبيرا منذ زمن بعيد، رغم أنني شاركت في بداية حياتي الوظيفية في تأليف كتاب بعنوان "العلوم السلوكية بين النظرية والتطبيق"، مع الأستاذ الدكتور إبراهيم الغمري، كما شاركت عندما كنت رئيسا لقسم الإدارة بكلية الدراسات التجارية بالكويت في تأليف كتاب بعنوان "العلاقات الإنسانية"، مع الأستاذة ليلى العريان. رغم ذلك وعلى الرغم مما يتوافر لدى من كتابات لمواد تدريبية يزداد عدد صفحاتها عن 10000 صفحة، وذلك من خلال ممارستي لمهنة التدريب لفترة تقترب من الأربعين عاما. أقول رغم كل ذلك، لم يكن هناك ما يدفعني لتأليف الكتب، حيث لم أكن أرغب أن أضيف رقما إلى عدد الكتب التي تمتلئ بها المكتبات المصرية والعربية، فقد كنت أبحث عن شيئا مختلف.

ومع مرور السنين، وممارستي لمهنة التدريب منذ أن بدأت حياتي الوظيفية كمعيد بمعهد الإدارة العامة " أكاديمية السادات حاليا "، ومع ممارستي العمل كخبير أول للتدريب بشركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة " تيم مصر - تيم إنترناشيونال "، وهى تعتبر من أولى وأكبر شركات التدريب في الوطن العربي، ثم مديرا عاما ومدربا بشركة البيت الخليجي للاستشارات " سمينار "، وهى شركة مصرية كويتية. لقد أتاح لي كل ذلك أن أمارس دورى كمدرب داخل مصر، وفى جميع الدول العربية تقريبا، مما أتاح لي الفرصة لاكتساب العديد من الخبرات في مجال التدريب، وتكون لدى كم هائل من الخبرات المتراكمة من خلال ما قمت بتنفيذه من برامج تدريبية تجاوز عددها الألف برنامج.

ومن خلال مشاركتي كمقيم لمجموعة من المدربين خريجي دورة "إعداد مدرب"، التـي يعقـدها مركز تدريب العاملين بالجهاز الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظـيم والإدارة، جـاءتني فكـرة إعـداد هذا الكتاب، حيث وجدت أنه ليس من المناسب أن أترك كل هذه الخـبرات المتراكمـة حبيـسة داخـلي، دون أن تكون متاحة لكل من يرغب في الاستفادة منها.

كما أعتقد أنني قد عثرت أخيرا على هذا الشيء المختلف، فكتاب "تـدريب المـدربين: طريقـك إلى احتراف التدريب: منهج تطبيقي" لن يكون مجرد رقـم يـضاف إلى الكتـب المتـوافرة بالمكتبـات، وذلـك لسببين: أولهما أنه يغلب عليه وفى كل فصل من فصوله الصبغة العملية، حيث أنني مـن المـؤمنين أننـا نتعلم بالممارسةLearning By Practicing، حيث لا تكتسب مهارة دون ممارسة، كـما أننـي مـن المـؤمنين أيضا أننا نفهم من خلال التطبيق والفعل Understanding By Doing، وأن المعرفة وحدها رغـم أهميتهـا لا تكفى لإكساب المهارة، وما يتناوله الكتاب ما هو إلا مجموعة من المهـارات التـي يجـب أن يجيـدها ويتقنها المدرب الفعّال. وثانيهما أن عدد ما كتب في هذا المجال ومـا يتـوافر منـه في المكتبـات العربيـة بصفة عامة مازال محدودا. أدعو اللـه أن أكون قد وفقت في توفير مرجع علمي ذا منهجيـة تطبيقيـة، ويكون عونا سواء لمن يعدون أنفسهم للعمل كمدربين، أو لمن يمارسوه بالفعل.

ولكي تتحقق أهداف هذا الكتاب، فقد تم تقسيمه إلى عشرة فصول، **الأول بعنوان "مبادئ تعلم الكبار"** باعتبارها الأساس والركيزة الأساسية التـي يعتمـد عليهـا المـدرب في ممارسـة مختلـف الأنـشطة التدريبية التي يقوم بها، حيث يتناول هذا الفصل نموذج تعلم الكبار، والفروق بينه وبين نموذج تعلـيم الصغار والشباب، وهو فارق جوهري إن لم يدركه المدرب ضل الطريق، وخصائص المناخ المحفـز لـتعلم الكبار، ثم المبادئ التي يقوم عليها تعلمهم.

أما **الفصل الثاني، فهو بعنوان "مقومات المدرب الفعّال"**، ويركز بصفة أساسية على الملامح العامة للمدرب، والتي تنعكس على فعالية أداء دوره كمدرب، ثم نعـرض للمقومـات الأساسـية للمـدرب، والتـي يمكن من خلال تملكه لها أن يكون مدربا فعالا بحق.

ويتناول **الفصل الثالث موضوع "تصميم البرنامج التدريبي"**، والـذي يتكـون مـن مجموعـة مـن الحلقات المترابطة والمتصلة ببعضها البعض بشكل متناسق ومتناغم، والتي يكون للمـدرب دورا رئيـسيا في معظمها، ويركـز الفـصل عـلى معـايير التـصميم النـاجح للبرنـامج التـدريبي، ثـم مراحـل ومكونـات تصميمه.

ويعالج **الفصل الرابع موضوع "تحديد وصياغة أهـداف البرنـامج التـدريبي"**، باعتبارهـا الركيـزة الأساسية لنجاح البرنامج، حيث يترتب عليها تحديـد موضـوعات البرنـامج، ومادتـه التدريبيـة، واختيـار طرق وأساليب التدريب، وأساليب تقييم البرنامج. لذلك يتناول هذا الفصل أنـواع الأهـداف التدريبيـة، وقواعد كتابتها، وكيفية كتابة الهدف التدريبي من خـلال مجموعـة مـن الأمثلـة التطبيقيـة، مـع بيـان العلاقة بين أهداف البرنامج وتحديد موضوعاته.

وتـم تخـصيص **الفـصل الخـامس لموضـوع "إعـداد وصـياغة المـواد التدريبيـة"**، فيعـرض لـبعض الإرشادات العامة لإعدادها، ومتطلبات الكتابة والصياغة الجيدة لها، واستخدام الأشكال والرسم البيـاني في الكتابة، ثم المبادئ التي يجـب أن يتعـرف عليهـا المـدرب ويجيـد اسـتخدامها عنـد إعـداده للمـواد التدريبية.

والفصل الـسادس بعنـوان "طـرق وأسـاليب التـدريب"، فيعـرض لمفهـوم إسـتراتيجية التـدريب باعتبارها تمثل المزيج المناسب مـن طـرق وأسـاليب التـدريب، ثـم يتنـاول عـددا مـن طـرق وأسـاليب التدريب شائعة الاستخدام موضحين مجالات تطبيـق كـل منهـا، والمزايـا والعيـوب، ومـن خـلال بعـض النماذج العملية نحاول مساعدة المدرب على كيفية تصميم التمرين التدريبي باعتباره مـن أكـثر الطـرق استخداما ومن أكثرها فعالية. إن طرق وأساليب التدريب هي عدة المـدرب الفعّـال وهـى أدواتـه، فـإذا أفتقدها ضل الطريق للمرة الثانية.

ويعالج **الفصل السابع موضـوع "معينـات التـدريب: مجـالات الاسـتخدام ومقومـات النجـاح"**، حيث يوضح أهمية استخدام الوسائل السمعبصرية في التدريب، وأهم العوامـل التـي تـساعد المـدرب على الاختيار السليم لها، والخصائص المميزة لكـل مـن هـذه الوسـائل، بالإضـافة إلى بعـض الإرشـادات والتوصيات التي تتعلق باستخدامها.

أما **الفصل الثامن فهو بعنوان "تنفيذ عملية التقديم والعرض"**، فيعـرض لأهميـة الـدقائق الأولى لعملية التقديم والعرض في اللقاء التدريبي، ومقومات التقديم والعـرض الفعّـال، وأسـاليب بنـاء الثقـة لدى المدرب، وكيفية تفادى العـادات الـسيئة للتحـدث، مـع بيـان أهميـة المنـاخ الـودي والمـرح للقـاء التدريبي.

الفصل التاسـع بعنـوان "التعامـل مـع المواقـف والأسـئلة والأنمـاط الـصعبة"، ويـشير إلى بعـض المواقف الصعبة التي قد تواجه المدرب أثناء اللقاء التدريبي وكيفيـة مواجهتهـا، وبعـض صـور للأسـئلة التي قد تمثل صـعوبة للمـدرب وبعـض الإرشـادات للتعامـل الفعّـال معهـا، ونختتمـه بـبعض الـنماذج والأنماط الصعبة من المتدربين، موضحين خصائص كل منها وأساليب التعامل معها.

أما **الفصل العاشر، فهو بعنوان "أخطاء يرتكبها المدربون: كيـف تتجنبهـا"**، وهـو خلاصـة تجربـة ممارسة وسنوات طويلة، حيث يبدأ الفصل ببعض النـصائح العامـة والأساسـية للمـدرب، ثـم الإشـارة إلى بعض الأخطاء التي يرتكبها المدربون قبل الذهاب إلى قاعة التدريب، وأخطاؤهم داخل القاعة، ثـم بعـد انتهاء التدريب، موضحين كيفية تجنب وتفادى هذه الأخطاء.

وفى نهاية كل فصل توجد خلاصـة تتـضمن أهـم الأفكـار والنقـاط التـي يتـضمنها، بالإضـافة إلى تمارين، أو تطبيقات، أو مواقف عملية.

لقد أتاح لي مساري الوظيفي على مدى عدة عقود العمل كمدرب عايش وتعـايش مـع منظومـة العملية التدريبية، ومررت بالعديد من المواقف والتجارب، واكتسبت الكثير من الخبرات التي أجد لزاما على أن أنقلها إلى من يعمل في مجال التدريب الآن كمدرب، أمـلا في الإسـهام بقـدر مـن الفائـدة، مـما يمكن استخلاصه من دروس مستفادة من خلال قراءة هذا الكتاب، والـذي يرتكـز بـصفة أساسـية عـلى مجموعة من التجارب والخبرات العملية.

والـلـه ولى التوفيق....

المؤلف

الفصل الأول

مبادئ تعلم الكبار

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- نموذج تعلم الكبار
- التدريب ونموذج تعلم الكبار
- المناخ المحفز لتعلم الكبار
- مشاركة الكبار في تخطيط وتصميم البرامج
- مفهوم التعلم
- مبادئ تعلم الكبار
- الخلاصة
- تطبيقات ومواقف عملية
- تمرين: مبادئ تعلم الكبار

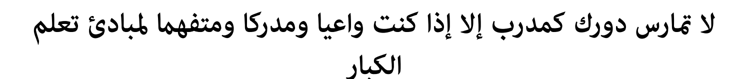
الفصل الأول

مبادئ تعلم الكبار

يأخذ المدرب الفعّال باهتمام في اعتباره **"مبادئ تعلم الكبار"** عند ممارسته للتدريب، حيث أنها تعتبر الأساس والركيزة الأولى لكل مكونات الأنشطة التي قد يمارسها المدرب ابتداءً من تحديد أهداف البرنامج وموضوعاته، وإعداد المادة التدريبية، وتحديد وتصميم الطرق والأساليب التدريبية، واستخدام المعينات السمعبصرية، وحتى تواجده في قاعة التدريب سواء لتنفيذ جلسة تدريبية أو يوم تدريبي أو برنامج تدريبي متكامل.

ولإبراز أهمية هذا الأمر نتناول في هذا الفصل نموذج تعلم الكبار والافتراضات التي يقوم عليها، العلاقة بين التدريب ونموذج تعلم الكبار، خصائص المناخ المحفز لتعلم الكبار، أهمية مشاركة الكبار في تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي، ثم نعرض أخيرا لأهم مبادئ تعلم الكبار.

نموذج تعلم الكبار



لا تمارس دورك كمدرب إلا إذا كنت واعيا ومدركا ومتفهما لمبادئ تعلم الكبار

إن الوعي والإدراك والتفهم لمبادئ تعلم الكبار يعتبر أحد الفروق الأساسية والجوهرية بين التعليم والتدريب ؛ فجميع مؤسسات التعليم في المجتمع الحديث قد أنشئت أساسًا وحصريا لتعليم الصغار والشباب، ويقوم نموذج تعليم الصغار والشباب على افتراضات تتناسب مع طبيعة هذا النوع من التعليم، فالمسئولية كلها سواء فيما يتعلق بما يجب أن يتم تعليمه، أو متى يتم هذا التعليم، أو تقييم ما إذا كان التعليم قد حقق هدفه أم لا، تقع على عاتق المدرس أو الأستاذ، ولا يتحمل أو يشارك الصغير أو الشاب بأي دور في هذا الخصوص، فهم مجرد متلقين لما يلقى عليهم submissive recipients من معلومات وتوجيهات من المدرس أو الأستاذ المحاضر، حيث لا يتوافر لهم من الخبرة ما يساعدهم على أن يكونوا مصدرا من مصادر عملية التعلم.

ومع بداية ظهور برامج لتعليم وتعلم الكبار في الربع الأول من القرن الماضي، حيث أستخدم معهم نفس نموذج تعليم الصغار والشباب، مما أسفر عن العديد من المشكلات التي تتمثل في انسحاب الكثيرين من هذه البرامج حيث كان الحضور اختياريا، بالإضافة إلى ضعف الحافز لديهم، وانخفاض مستوى أدائهم.

لقد أسفرت الدراسات التي أجريت عن تعليم الكبار عن بعض الافتراضات التي تتعلق بهذا الشأن من أهمها ما يلي [1]:

---

(1) Knowles, Malcom S., Andragogy in Action (San Francisco: Jossey-Bass, 1984), PP. 24-28.

1- الكبار في حاجة لأن يعرفوا لماذا يجب أن يتعلموا ولماذا يجب عليهم أن يستثمروا وقتهم وجهدهم في هذا التعليم، فهم في حاجة لمعرفة ما هي الفائدة التي ستعود عليهم، وما هي الخسارة أو التكلفة التي سيتحملونها إذا لم يحصلوا على هذا النوع أو الكم من التعليم، ويترتب على ذلك أنه يقع على عاتق من يتولى تعليم الكبار تحمل مسئولية خلق الرغبة للمعرفة والتعلم لديهم. لذلك على المدرب أن يدرك أهمية التعرف على مبادئ تعلم الكبار، واختلافها عن مبادئ تعلم الصغار والشباب، وكيف سينعكس ذلك إيجابا على ممارسة دوره كمدرب.

2- الكبار في حاجة شديدة للتوجيه الذاتي، فمفهوم مصطلح "الكبار" في حد ذاته يشير إلى هؤلاء الذين يكون لهم دورا ملموسا في إدارة شئون حياتهم، كما يشير إلى أنهم يجب أن يتحملوا مسئولية اتخاذ قراراتهم، أي أنهم يرغبوا في أن ينظر إليهم، ويتعامل معهم الآخرون على أنهم قادرين على اتخاذ ما يتعلق بشئونهم من قرارات، وقادرين على تحمل مسئولياتها وما يترتب عليها من نتائج وآثار.

3- الكبار يتوافر لديهم مخزون هائل ومتنوع من المعرفة مقارنة بالصغار والشباب، فبقدر ما يمضى العمر بالإنسان - مع بعض الاستثناءات - بقدر ما تتراكم وتتنوع لديه الكثير من الخبرات.

4- يكون الكبار أكثر استعدادا للتعلم حينما تنعكس عليهم خبرة ما يمرون به من مواقف، وتشعرهم أنهم في حاجة لمزيد من المعرفة، وفى حاجة لتنمية مهاراتهم ليصبحوا أكثر قدرة وكفاءة في أداء ما يمارسونه من مهام. ويختلف ذلك بالطبع عما يفترضه نموذج تعليم الصغار والشباب، والذي يفترض أنهم سيتوافر لديهم الاستعداد للتعلم إذا أخبرهم بذلك من يمثل السلطة بالنسبة لهم. إن العوامل والضغوط التي تدفع الصغار والشباب للتعلم تختلف بلا شك عن تلك التي تدفع الكبار، فإذا كانت ممارسات الآباء والمدرسين والأساتذة والمنافسة على الحصول على درجات عالية، والانتقال من مرحلة دراسية لأخرى تمثل دوافع للصغار والشباب، فإن الكبار لهم دوافعهم المختلفة، والتي قد تتمثل في الحصول على أجر أعلى، أو

ترقية، أو توفير ظروف عمل أفضل وغير ذلك من عوامل. باختصار إذا كانت دوافع الصغار والشباب للتعلم قد تكون مفروضة عليهم، فإن دوافع التعلم للكبار تمثل أمرا اختياريا بالنسبة لهم.

التدريب ونموذج تعلم الكبار

توجد علاقة وثيقة بين النشاط التدريبي ونموذج تعلم الكبار، حيث أن إدراك وفهم المدرب لكيفية تعلم الكبار، سوف يعكس آثاره على تصميم المادة التدريبية وتتابعها بشكل منطقي، وعلى اختيار الطرق والأساليب التدريبية المناسبة، بالإضافة إلى الإدارة الفعالة للجلسة التدريبية. ونوضح [(1)] فيما يلي بعض الجوانب التي يمكن أن يستفيد منها المدرب، وذلك من خلال إدراكه وفهمه لنموذج تعلم الكبار:

1 - تعلم الكبار عملية اختيارية تطوعية

ليس هناك ما يدعو إلى إجبار الكبار على التعلم، فإذا لم تكن لديهم قناعة أو رغبة بأنهم سوف يجنون ثمار ما يتعلمونه، فإنهم يفتقدون الرغبة للتعلم. وبالتالي فإن مسئولية إيجاد هذه الرغبة يقع على كاهل المدرب، مما يتطلب منه ضرورة مراعاة مدى ارتباط موضوعات البرنامج، والأفكار التي يتضمنها كل من هذه الموضوعات مع طبيعة الوظائف والمهام التي يقوم بها المتدربون، بالشكل الذي يولد لديهم الإحساس بأنهم سوف يحصلون على الفائدة من وراء حضور البرنامج التدريبي.

2 - الشعور بالمسئولية يزيد الرغبة نحو التعلم

إن مجرد إدراك الكبار بأنهم هم الذين يقررون ما إذا كانت لديهم الرغبة في التعلم من عدمه، يولد لديهم الشعور أنهم يتحملون المسئولية. وهذا من شأنه أن يزيد لديهم الرغبة في التعلم، فهم أصحاب القرار وهم مسئولون عن قرارهم. وبالتالي على المدرب أن يبنى

(2) Leigh, David, A Practical Approach for Group Training (London: Biddles Ltd, 1991), PP. 30-31.

فوق ذلك، من خلال حرصه الدائم على إشعارهم أنهم مشاركون في تصميم البرنامج، والسماح لهم بإبداء ملاحظاتهم فيما يتعلق بهذا الأمر. يضاف إلى ذلك إدراكه لتزويدهم بما يرغبون في معرفته، وليس بما يرغب هو أن يزودهم به. إن إدراك المدرب طوال الجلسات التدريبية بحاجات المتدربين، وسرعة استجابته لها تعتبر من الركائز الأساسية للمدرب الفعّال.

3 - التعلم يبنى على المعلومات الحالية

من خصائص تعلم الكبار أنهم ينظرون إلى ما يتوافر لديهم من معلومات على أنها الأساس الذي يبنون عليه تعلمهم، حيث أن قدرة الكبار على التعلم تتوقف إلى حد كبير على ما يتوافر لديهم من خبرات ومعلومات. لذلك يجب أن يحرص المدرب على معرفة القدر المناسب من المعلومات التي تتعلق بخصائص المتدربين، سواء من حيث طبيعة وظائفهم، مؤهلاتهم العلمية، والخبرة التي تتوافر لديهم. إن توافر هذه المعلومات لا يساعد المدرب فقط في تحديد كم ونوعية الأفكار التي يعرض لها، بل إنها تمكنه أيضا من اختيار الطرق والأساليب المناسبة لتناول هذه الأفكار.

4- التعلم عملية تتدرج من البساطة إلى التعقيد

طالما أن التعلم يبنى على ما يتوافر لدى المتدربين من معلومات وخبرات حالية، فإنه من الطبيعي أن تعتبر هذه المعلومات والخبرات بمثابة الأساس الذي يبدأ به المدرب، ثم ينتقل تدريجيا للمعلومات والأفكار الأكثر تعقيدا. وبالتالي، فإنه من غير المرغوب أن يبدأ المدرب تناوله للموضوع التدريبي بالأفكار المتقدمة أو الأكثر تعقيدا، وإلا سيترتب على ذلك نفور بعض المتدربين وافتقاده لهم. لذلك على المدرب أن يتحقق أن خطة الجلسة التدريبية تقود المتدرب من خلال الأفكار التي يعرض لها خطوة بخطوة، كما أن عليه ألا ينتقل من فكرة إلى أخرى، إلا بعد أن يتحقق من فهم واستيعاب المتدربين للفكرة التي يعرض لها.

5- الكبار يتعلمون أفضل من خلال الممارسة

يتعلم الكبار بشكل أفضل بقدر ما يتاح لهم من فرص للمشاركة أثناء اللقاء التدريبي، ولاشك أن ذلك يتطلب أن تتضمن خطة الجلسة التدريبية بعض الأنشطة التدريبية، التي تمكن المتدربين من اختبار وقياس مدى فهمهم واستيعابهم لما يطرح من أفكار خلال الجلسة التدريبية. ولا يمكن للمدرب الذي يعتمد على أسلوب المحاضرة أن يحقق ذلك، حيث أن ذلك لا يتحقق إلا باستخدام العديد من طرق وأساليب التدريب التطبيقية، مثل التمارين التدريبية، والحالات العملية، وتمثيل الأدوار وغيرها.

المناخ المحفز لتعلم الكبار

كما ذكرنا من قبل، فإن النقاط السابق ذكرها تمثل ركيزة أساسية للمدرب الفعّال، فهي تعتبر بمثابة المناخ الذي سيمارس فيه المدرب نشاطه التدريبي، كما تعتبر محددة لسمات وخصائص هذا المناخ، والتي نلخصها فيما يلي:

1- مناخ يقوم على الاحترام المتبادل بين المدرب والمتدربين.. فالفرد بصفة عامة يكون لديه رغبة أكبر للتعلم إذا شعر أنه يحترم من قبل من يقومون بتعليمه. إن إشعار المتدرب بأنه موضع احترام من المدرب يأخذ صورا متعددة منها: التخطيط المسبق والجهد الذي يبذله المدرب في إعداد موضوع التدريب، الحرص على التواجد بقاعة التدريب قبل موعد اللقاء بفترة مناسبة، أسلوب إدارة الجلسة التدريبية وإتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة بشكل فعال.

2- مناخ يقوم على التعاون وليس التنافس أو الصراع.. لذلك على المدرب أن ينتبه إلى ما يعرضه من أفكار، وما يتم استخدامه من تمارين أو حالات تطبيقية، وكيفية إدارته للجلسة التدريبية، وبحيث يساعد كل ذلك على إحساس المتدربين أنهم مجموعة متعاونة ومتناسقة، وبحيث لا يتولد لديهم الإحساس بالتصارع والتناحر.

3- مناخ داعم للأفكار وليس تقييمي لها.. فمناخ تعلم الكبار وهكذا مناخ اللقاء التدريبي هو مناخ بناء، فالمدرب الفعّال لا يهدف إلى استعراض معلوماته، أو إبراز

بعض القصور في معارف المتدربين، حيث أن القصور في معرفتهم أمرا طبيعيا وإلا لماذا يحضروا اللقاء التدريبي، كما أن زيادة معلوماتك عنهم هي أيضا أمرا طبيعيا، وإلا لماذا تم اختيارك لعرض هذا الموضوع. لذلك عليك عزيزي المدرب أن تبتعد عن الأحكام والتقييمات التي تثير حساسية بعض المتدربين، وبحيث يكون مناخ الجلسة التدريبية مناخا محفزا وليس مناخا محبطا.

4- مناخ يقوم على الثقة المتبادلة.. هناك غريزة إنسانية تتجه إلى ضعف الثقة فيمن يمثل السلطة بالنسبة للآخرين، والمدرب الفعّال يجب أن يعي ذلك، فهو يمثل شكلا من أشكال السلطة لدى المتدربين لاسيما في بداية لقائه بهم، لذلك عليه أن يعمل على الإقلال من عدم الثقة الغريزية لدى المتدربين، وذلك من خلال تعريفه بنفسه للمتدربين كإنسان وليس كخبير، والتلاطف معهم دون تجاوز، والنداء عليهم بأسمائهم، والإنصات بتركيز لما يقولون أو يطرحونه من أسئلة.

5- مناخ ودي مرح ممتع.. تذكر عزيزي المدرب أننا نحب اللعب لأنه ممتع، ونحب العمل أيضا إذا كان ممتعا والعكس صحيح. وينطبق ذلك أيضا على التدريب، فسوف تكون للجلسة التدريبية نتائج هائلة، وستنعكس هذه النتائج على المتدربين بشكل إيجابي إذا شعروا أن المناخ التدريبي يوفر لهم هذه الروح المرحة والممتعة، دون الإخلال بالطبع بتحقيق الأهداف الأساسية للجلسة التدريبية، بل إن المدرب الفعّال يدرك أن هذا المناخ الودي الممتع هو أحد أدواته وأسلحته لتحقيق أهداف الجلسة التدريبية بشكل فعال.

6- مناخ إنساني.. فالتعلم هو نشاط إنساني، لذلك يجب أن يحرص المدرب على بناء مناخ يشعر فيه المتدربون أنهم يعاملون المعاملة التي يستحقها الإنسان كإنسان، فيكون مركزا مدركا لما يحيط به أثناء الجلسة التدريبية، ملاحظا وشاعرا باحتياجات المتدربين، وظروف قاعة التدريب ومدى ما توفره لهم من راحة، وإعطائهم راحة لفترة محدودة إذا شعر بحاجاتهم لذلك.

مشاركة الكبار في تخطيط وتصميم البرامج

من الأمور المتفق عليها في مجال العمل، أن الأفراد تكون لديهم رغبة أكبر والتزام أعمق بأداء الأعمال والمهام التي أعطيت لهم فيها الفرصة للمشاركة في التخطيط والتحضير لها، وبنفس المنطق فإنهم يكونون أقل رغبة وأقل التزاما فيما يتعلق بالأعمال أو القرارات التي تفرض عليهم. لقد جرت العادة عند تصميم برامج تعليم الكبار أن يتولى ذلك لجنة من الخبراء والمتخصصين، والذين يستندون في تصميمهم للبرنامج التعليمي على توفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها البرنامج، واحتياجات الوظائف التي يعمل بها، أو سوف يلتحق بها خريجو هذا البرنامج. ما يعنينا هنا هو البرنامج التدريبي، ومدى إمكانية إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في تصميمه، فتصميم البرنامج التدريبي يرتكز أساسا على التحديد السليم للاحتياجات التدريبية، وهو ما يشوبه الكثير من أوجه القصور في منظماتنا العربية. ولكن لأننا هنا نقتصر على دور المدرب، فهو له دور أساسي قد يتمثل في تحديد أهداف البرنامج، وتحديد موضوعاته، وإعداد وصياغة المادة التدريبية، والاستخدام الفعّال لطرق وأساليب التدريب، وغير ذلك من أمور. إلا أن له دور في محاولة إشعار المتدربين أنهم يشاركون ولو بقدر يسير في تصميم البرنامج، ويمكن أن يتحقق ذلك عند بداية لقاء المدرب بمجموعة المتدربين، وبعد انتهائه من إيضاح الموضوعات التي يتضمنها البرنامج كما تم التخطيط له، أن يطرح عليهم سؤالا مفاده: ما هي ملاحظاتكم حول هذه الموضوعات المقترحة؟، وما إذا كان لأحدهم ما يبديه بإضافة موضوعات أخرى؟. إن طرح هذه الأسئلة في بداية البرنامج التدريبي تعطى للمتدربين الإحساس أن هناك اهتمام بالتعرف على احتياجاتهم، وبالتالي وبصورة ولو غير مباشرة أنهم يشاركون في تخطيط البرنامج مما يسبب لهم قدرا أكبر من الرضا ومن الارتياح.

وفى هذا الخصوص نود الإشارة إلى أن بعض المدربين قد يتجنبوا طرح هذه الأسئلة خوفا من أن يثير المتدربون موضوعات ليسوا مستعدين لتناولها، وهذا في الواقع افتراض غير واقعي، حيث أنه من المفترض أن البرنامج قد صمم وحددت موضوعاته في ضوء أهداف واضحة، وتحديد سليم للاحتياجات التدريبية، وبالتالي فإن ما قد يثيره المتدربون

لن يخرج كثيرا عن الموضوعات التي خطط لها، حتى في حالة إثارة موضوعات يرى المـدرب أنهـا بعيـدة نسبيا عن نطاق البرنامج المزمع عقده، فليس هناك ما يمنع أن يوضح لهم ذلك، وأن يعدهم بالعرض لما قد يثيرونه باختصار إذا سمح وقت البرنامج بذلك.

مفهوم التعلم

رغم أن مصطلح التعلم يحمـل العديـد مـن التفـسيرات، إلا أن التفـسير الأكـثر قبـولا هـو تغيـير سلوكيات أو اتجاهات الأفراد. وليس الهدف هنا أن نعرض لنظريات التعلم، بقدر ما ينحـصر اهتمامنـا على استعراض مبادئ تعلم الكبار لما لها من أثر ملموس عـلى العمليـة التدريبيـة، وعـلى قيـام المـدرب بدوره بشكل فعال.

مبادئ تعلم الكبار

ترتبط مبادئ التعلم بالعملية التدريبية كما ترتبط بالعملية التعليميـة، حيـث أن أي شـكل مـن أشكال التدريب يجب أن يتضمن هـذه المبـادئ بقـدر الإمكـان. والمـدرب الفعّـال هـو الـذي يأخـذ في اعتباره هذه المبادئ عند ممارسة دوره كمدرب، فهي تعتـبر مرشـدا لـه عنـد تـصميم البرنـامج، إعـداد المادة التدريبية بما تتضمنه من تمارين وحـالات تدريبيـة وغيرهـا، وتمكنـه مـن تنفيـذ عمليـة التقـديم والعرض أثناء الجلسة التدريبية، بل إنها تساعده أيضا على تقيـيم الجلـسة التدريبيـة. وتتمثـل مبـادئ التعلم فيما يلي [1]:

أ - الحداثة **Recency**

قد يشير مبدأ الحداثة في أحـد جوانبـه إلى ضرورة أن يعـرض المـدرب للأفكـار والمعلومـات الحديثـة والتي تتعلق بموضوع التدريب الذي يتناوله في الجلسة التدريبية. وإن كان ذلك صحيحا إلى حد ما، إلا أن المعنى الذي نرغب التركيز عليه هو أن مبدأ الحداثة يشير إلى أن الأشياء التـي يـتم تعلمهـا مـؤخراً، يتم تذكرها بشكل أفضل بواسطة المتدربين. ويفيد ذلك المدرب في أمور كثيرة هي:

---

(1) Kroehnert, Gary, Basic Training for Trainers (New York: McGraw-Hill Book Company, 1995, PP. 1-5)

1- عدم إطالة فترة الجلسة التدريبية، بحيث تكون في حدود ساعة ونصف في المتوسط، بالإضافة إلى عدم الإطالة عند تناول الجزء المعرفي والذي يأخذ في الغالب شكل المحاضرة أو المحاضرة النقاشية، حيث أن منحنى الانتباه لدى المتدربين يبدأ في الانخفاض بعد فترة قصيرة من الوقت، قد تكون في حدود 20 دقيقة. وهنا نود أن ننبه إلى خطأ كبير يتمثل في رغبة الكثير من المتدربين - واستسلام بعض المدربين لرغبتهم - بالمطالبة بجلسة تدريبية طويلة بدلا من جلستان تتخللهما راحة قصيرة، حيث ينعكس ذلك سلبا على قدرتهم الإستيعابية.

2- قد يطول زمن الجلسة التدريبية في بعض الأحيان ليتجاوز الساعتان، وفى هذه الحالة ننصح بفترة راحة قصيرة ولو لمدة 5 دقائق في منتصف الجلسة الطويلة، حتى يتمكن المتدربون من استعادة نشاطهم، وقدرتهم على مواصلة عملية الإستيعاب، بل إنه يفضل أخذ فترتي راحة كل منهما 10 دقائق بدلا من راحة واحدة لمدة 20 دقيقة.

3- يجب الاهتمام بنهاية الجلسة التدريبية، بحيث تتضمن تلخيصاً لأهم النقاط التي دار حولها النقاش في الجلسة، وأهم الدروس المستفادة، حيث يكون المتدربون أكثر انتباها في بداية الجلسة التدريبية وفى نهايتها.

ب - المناسبة **Appropriateness**

يشير مبدأ المناسبة إلى أن كل الأنشطة التدريبية، والمعلومات، والمساعدات التدريبية، والحالات والتمارين العملية يجب أن تتناسب مع مستوى ومجالات عمل المتدربين، واحتياجاتهم التدريبية. وإذا لم يحرص المدرب على مراعاة هذا المبدأ، فإنه سيفقد تركيز المتدربين وانتباههم لما يقول، بل يجب أن يحرص المدرب على إيضاح العلاقة والارتباط بين ما يعرض له من معلومات حديثة والمعلومات السابقة عليها. وفى هذا الخصوص يجب أن يراعى المدرب ما يلي:

1- التعرف على احتياجات المتدربين بشكل محدد، وقد يتطلب ذلك استطلاع رأى المتدربين في العناصر التي ينوى المدرب العرض لها.

2- استخدام الأمثلة والإيضاحات اللازمة مـن واقـع مـا يألفـه المتـدربين، وبمـا يتناسـب مـع واقـع مـا يواجههم ببيئة العمل بالفعل.

ج - التحفيز **Motivation**

يقصد بمبدأ التحفيز ضرورة توافر الرغبة لدى المتدربين للتعلم، فكلما زادت الرغبة لديهم، وكلما شعروا أنهم في حاجة للتعلم، كلما زادت درجة استيعابهم.

وهناك ارتباط وثيق بين مبدأ "المناسبة" ومبدأ "التحفيز"، فـإذا لم يراعـى المـدرب مناسـبة المـواد التدريبية، والحالات العملية، والمساعدات التدريبية التي يستخدمها، فإنه سيفتقد بالتالي تحقيق مبـدأ "التحفيز". وفى هذا الخصوص يجب أن يراعى المدرب ما يلي:

1- أن تكون المادة التدريبية ذات معنى وقيمة بالنسبة للمتدربين وليس فقط بالنسبة للمدرب.

2- لا يكفى فقط التحفيز من جانب المتدربين، بل يجـب أيـضا أن يكـون المـدرب محفـزا، وكـما هـو معروف فإن فاقد الشيء لا يعطيه، فكيف يستطيع المدرب أن يستثير دوافع المتدربين وتحفيزهم، وهو يفتقد الحافز لذلك.

3- أن يحرص المدرب بصفة مستمرة على إيضاح العلاقة بين ما يتم تناوله وحاجة المتدربين إليه.

4- لا تبدأ عرضك بأفكار غير مألوفة لدى المتدربين، بل ابدأ بما هـو معـروف ثـم انتقـل لمـا هـو غـير معروف لديهم، فالجلسة التدريبية ما هي إلا عملية بناء لمجموعة من الأفكار المتواصلة والمتصلة مع بعضها البعض.

د - البدايـة **Primacy**

يشير هذا المبدأ إلى أن المعلومات التي يتلقاها المتدربون في بداية الجلسة التدريبية يتم تعلمهـا بصورة أفضل، ويتطلب ذلك ضرورة اهتمام المدرب ببداية الجلسة التدريبية، فهي التي تُعطى الانطباع الأولى، وإجادة المدرب لها من خلال عرضه لأهم النقاط التي ستدور حولها الجلـسة التدريبيـة يـضمن إلى حد كبير فعالية الجلسة.

وفى هذا الخصوص يجب أن يراعى المدرب ما يلي:

1- التأكيد مرة أخرى على عدم إطالة الجلسة التدريبية.

2- يكون منحنى الانتباه لدى المتدربين مرتفعا في بداية الجلسة التدريبية، لذلك على المدرب أن يستثمر ذلك بعرض الهدف من تناول الموضوع التدريبي، وعناصره، والتركيز على النقاط الهامة.

3- الحرص على إيضاح الارتباط بين الأفكار التي يتناولها بين فترة وأخرى حتى يساعد المتدربين على تكوين صورة متكاملة لما يعرضه من أفكار.

هـ - الاتصال في اتجاهين

يوضح هذا المبدأ أن العملية التدريبية تتضمن الاتصال مع المتدربين، وليس الاتصال بهم. لذلك فأياً كانت طبيعة الموضوع الذي سيتم عرضه، فإنه يجب أن يتم من خلال الاتصال والحوار المتبادل مع المتدربين. إن ذلك لا يعنى أن تكون الجلسة التدريبية كلها في شكل حوار أو نقاش، ولكنه يعنى ضرورة السماح بإحداث التفاعل بين المدرب والمتدربين. وفى هذا الخصوص يجب أن يراعى المدرب ما يلي:

1- أن استخدام المدرب للغة الجسم Body Language تعتبر أيضا شكلا من أشكال الاتصال في اتجاهين، فالمتدربون يتلقون رسائل معينة من خلال حركات وتعبيرات المدرب، وبالتالي عليه مراعاة مدى تناسب هذه الحركات والتعبيرات مع ما يقوله.

2- خطة الجلسة التدريبية يجب أن تتم بالتفاعل والمشاركة من قبل المتدربين، أو على الأقل موافقتهم عليها.

و - التغذية العكسية **Feedback**

يقصد بمبدأ التغذية العكسية أن كلا من المدرب والمشاركين يحتاج إلى معلومات من الآخر، فالمدرب يحتاج إلى معرفة مدى متابعة المتدربين لما يتم عرضه، وكذلك المتدربين يرغبون في معرفة مستوى أدائهم. لذلك يجب على المدرب استخدام أدوات تدريبية متنوعة تساعد على قياس مدى استيعاب المتدربين، وذلك بالإضافة إلى التركيز والثناء على

الأداء الإيجابي لأحدهم، ولفت الانتباه للأداء السلبي للآخر، ولكن مع مراعاة اللياقة واللباقة اللازمة. وفى هذا الخصوص يجب أن يراعى المدرب ما يلي:

1- الحرص على التعرف على مدى استجابة المتدربين وتفهمهم لما يعرضه من أفكار، وذلك بأساليب مختلفة، ومن خلال ما تتيحه هذه الأساليب للمدرب من تغذية عكسية.

2- السرعة في إبلاغ المتدربين بالنتائج التي حصلوا عليها من خلال استخدام المدرب لأحد الطرق أو الأساليب لتقييم أداء المتدربين.

3- يمكن للمدرب استخدام بعض الأسئلة التي يوجهها للمجموعة بهدف الحصول على ما يرغبه من تغذية عكسية.

4- ليس بالضرورة أن تكون كل التغذية العكسية إيجابية، بل إن ذلك لا يمثل إلا نصف المسألة، فالتغذية العكسية قد تكون إيجابية كما قد تكون سلبية.

5- لا تتجاهل الثناء على ما يطرحه أحد الأعضاء أمام المجموعة، حيث أن حرص المدرب على ذلك يمثل حافزا لهذا العضو، كما أنه يعتبر حافزا أيضا لباقي أعضاء المجموعة.

ز - التعلم النشط **Active Learning**

يشير مبدأ "التعلم النشط" إلى أن المشاركين يستجيبون بدرجة أعلى عندما يشعرون أنهم يشاركون بإيجابية في العملية التدريبية. إن لهذا المبدأ فائدته الكبرى لتعلم الكبار، فإذا أردت تدريب مجموعة على كتابة التقارير، فإنه لا يكفى أن تخبرهم عن كيفية إعدادها، ولكنك يجب أن تطلب منهم أن يقوموا بإعدادها بأنفسهم. ومن ناحية أخرى، فإن الكبار لم يتعودوا أن يظلوا جالسين في أماكنهم لفترة طويلة، لذلك فإن تطبيق مبدأ "التعلم النشط" يساعد على إعطائهم الفرصة للحركة من خلال العمل في مجموعات صغيرة، واستخدام التمارين والحالات العملية وطرح الأسئلة.

وفى هذا الخصوص يجب أن يراعى المدرب ما يلي:

1- الحرص على استخدام أنشطة تدريبية Training Activities متنوعة أثناء الجلسة التدريبية، مما يتيح للمتدربين فرصة التفاعل والمشاركة الإيجابية.

2- لا تستخدم أسلوب المحاضرة إلا عند الضرورة القصوى، وإذا كان لدى المتدربين حاجة ورغبة للحصول على قدر من المعلومات، واتجه أكثر إلى استخدام المحاضرة النقاشية التي تتم من خلال طرح الأسئلة على المتدربين، مما يساعدهم على التفاعل بشكل إيجابي.

3- قد يسمح الأمر باستخدام اختبارات سريعة للحفاظ على تركيز وانتباه المتدربين.

4- أعط الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تم عرضه عليهم.

ح - مخاطبة حواس متعددة **Multiple - sense Learning**

يوضح هذا المبدأ أن التعلم يكون أكثر فعالية عندما يستخدم المشاركون أكثر من حاسة من حواسهم الخمس، فإذا أخبر المدرب المشاركين بشيء ما، فإنهم قد يتذكروه. ولكن إذا أمكن لهم رؤيته أو لمسه أو تذوقه، فإنهم لا يمكن أن ينسوه. إن الممارسة العملية تعتبر من الأساليب الفعالة في تعلم الكبار، وذلك تطبيقاً للقول المعروف:

أنا أسمع.. فأنسى

أنا أرى.. فأتذكر

أنا أفعل.. فأفهم

ط – الممارسة **Exercise**

يؤكد هذا المبدأ أن الأشياء التي يتم تكرارها يسهل تذكرها، لذلك فإن إتاحة الفرصة للمشاركين لإجراء تطبيقات على الأفكار التي يتم عرضها يزيد من فعالية العملية التدريبية. إن استخدام المدرب للعديد من الأساليب التدريبية مثل استخدام الشرائح Slides، والأفلام التدريبية، والحالات والتمارين العملية لتدعيم الفكرة الواحدة يساعد على تحقيق مفهوم التكرارية، وبالتالي يتحقق الفهم والتذكر المرغوب. ومن المعروف أنه في حالة عدم استخدام التطبيقات العملية، فإن المشارك ينسى 25% مما تلقاه خلال 6 ساعات، كما يفتقد 33% منها خلال 24 ساعة، وحوالي 90% منها خلال 6 أسابيع. وفي هذا الخصوص يجب أن يراعى المدرب ما يلي:

1- الحرص على إخضاع المعلومة للتكرار بأساليب متنوعة.

2- استخدام الأسئلة يعتبر من الأدوات المفيدة في هذا الخصوص.

3- التطبيق والممارسة من قبل المتدربين أمر أساسي للتعلم، وليس الاكتفاء فقط بتدوين بعض الملاحظات.

4- تلخيص المدرب لما يقال من الأساليب المفيدة لتحقيق فوائد التكرارية.

5- ليس هناك ما يمنع أن تطلب من المتدربين تلخيص ما تم عرضه.

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- تفهم المدرب لنموذج تعلم الكبار والافتراضات التي يقوم عليها يعتبر مطلبا أساسيا لممارسة دوره بالفعالية المنشودة.

2- المدرب الفعّال هو الذي يدرك أن المسئولية في إثارة الرغبة لدى الكبار للتعلم تقع على عاتقه، وذلك من خلال الإعداد والتخطيط المسبق، إبراز أهمية أهداف الموضوع التدريبي، والتي تعبر عن نتائج يحتاجها المتدربون، إدارة الجلسة التدريبية في جو من الود والمرح، وعلاقات قائمة على الاحترام المتبادل.

3- هناك علاقة وثيقة بين التدريب ونموذج تعلم الكبار، ومن أهم الجوانب التي يجب أن يراعيها المدرب في هذا الخصوص: أن تعلم الكبار عملية اختيارية تطوعية، أن الشعور بالمسئولية يزيد الرغبة نحو التعلم، أن التعلم يبنى على أساس المعلومات والخبرات الحالية التي تتوافر لدى المتدربين، أن التعلم عملية تتدرج من البساطة إلى التعقيد، وأن الكبار يتعلمون بشكل أفضل من خلال الممارسة.

4- خصائص المناخ المحفز لتعلم الكبار تتضمن أنه: مناخ يقوم على الاحترام المتبادل، مناخ يقوم على التعاون وليس التنافس أو الصراع، مناخ داعم للأفكار وليس تقييمي لها، مناخ يقوم على الثقة المتبادلة، ومناخ ودي مرح ممتع.

5- لدى الكبار رغبة في المشاركة في تصميم وتحديد ما سوف يتعلمونه، ويستطيع المدرب إشعار المتدربين بذلك من خلال سؤالهم عن ملاحظاتهم حول العناصر التي يتناولها الموضوع التدريبي، وذلك في بداية اللقاء، حيث أن ذلك يعتبر أحد السبل لإتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في تصميم البرنامج التدريبي.

6- التعلم يركز أساسا على تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد، بينما يركز التعليم على تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات.

7- التطبيق الفعّال لمبدأ "الحداثة" يتطلب عدم إطالة فترة الجلسة التدريبية، وطرح الأفكار الأساسية للموضوع في بداية اللقاء التدريبي وعند نهايته، حيث يكون المتدربين أكثر يقظة.

8- يشير مبدأ "المناسبة " إلى ضرورة تناسب كل ما يشتمل عليه اللقاء التدريبي من أفكار ومعلومات، وحالات وتمارين تدريبية مع مستوى ومجالات عمل المتدربين، واحتياجاتهم التدريبية.

9- مبدأ "التحفيز" أحد المبادئ الأساسية لتعلم الكبار، لذلك يجب أن يراعى المدرب أن تكون المادة التدريبية المقدمة ذات معنى وقيمة بالنسبة للمتدربين، وأن يستخدم أساليب تدريبية متنوعة تساعد على مشاركتهم وتحفيزهم.

10- يقوم مبدأ "البداية" على ضرورة اهتمام المدرب ببداية اللقاء التدريبي، مع إيضاح أهداف اللقاء وأهميتها للمتدربين، وتحديد العناصر الرئيسية التي يتناولها اللقاء، وبيان الارتباط بين الأفكار التي يتناولها بين فترة وأخرى أثناء اللقاء التدريبي.

11- "الاتصال في اتجاهين" من مبادئ تعلم الكبار، لذلك على المدرب أن يتجنب أسلوب المحاضرة قدر الإمكان، حيث يكون الاتصال في اتجاه واحد، كما أن عليه متابعة حركاته وتعبيراته لأنها تعبر عن رسائل يتلقاها المتدربون.

12- يوضح مبدأ " التغذية العكسية "احتياج كل من المدرب والمتدربين إلى معلومات من الآخر، فالمدرب يرغب في معرفة رد فعل المتدربين ومدى استيعابهم لما يطرحه من أفكار، كما أن المتدربون يرغبون في معرفة مستوى أدائهم، والتطبيق الفعّال لهذا المبدأ يتطلب استخدام أساليب متنوعة كالأسئلة والاختبارات السريعة.

13- يشير مبدأ "التعلم الإيجابي" إلى استجابة المتدربين بدرجة أعلى عندما يشاركون بإيجابية في العملية التدريبية، مما يتطلب من المدرب الحرص على استخدام أنشطة تدريبية متنوعة أثناء الجلسة التدريبية، وإعطاء الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تم عرضه عليهم.

14- يعتبر مبدأ "مخاطبة حواس متعددة" أحد أهم مبادئ تعلم الكبار، لذلك على المدرب ألا يكتفي بعرض الأفكار التي يتناولها، بل يسعى بكل السبل لأن يراها أو يلمسها أو يتذوقها المتدربون.

15- الفلسفة من وراء مبدأ " التطبيق " أن الأشياء التي يتم تكرارها يسهل تذكرها، حيث يجب أن يحرص المدرب على إخضاع المعلومة للتكرار بأساليب متنوعة.

تطبيقات ومواقـف عملية

الموقف الأول:

خرج "عبد الهادي" من إحدى اللقاءات التدريبية وهو يتصبب عرقا، ولما سأله زميله: ماذا بك يـا "عبد الهادي"؟، أجابه قائلا: لقد بذلت جهدا كبيرا لإعداد هذه المحاضرة، وبذلت جهدا أكـبر في إلقائهـا داخل القاعة، لم أصمت ولا دقيقة، ورغم ذلك فإن معظم المتدربين كانوا نائمين، أنا عارف بيسهروا فين. ما هو ردك على "عبد الهادي"، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....

....

....

....

....

....

الموقف الثاني:

كان "عبد الهادي" يتجاذب أطراف الحديث مع أحد زملائه المدربين قائلا: أنا مـش فـاهم يعنـى إيه نموذج تعليم الصغار ونموذج تعليم الكبار، مش كله تعليم واللا إيه؟، بماذا ترد على "عبد الهـادي"، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....

....

....

....

....

....

الموقف الثالث:

صاح "عبد الهادي" في زميله معترضا على ما يقول، وكان زميله يرى أنـه مـن الأفـضل التعرف على ملاحظات المتدربين حول عناصر الموضـوع الـذي يعـرض لـه في بدايـة اللقـاء

التدريبي. وكان "عبد الهادي" يرى أن ذلك يفتح الباب أمام المتدربين لاقتراح نقاط أخرى، وأن ذلك قد يسبب حرجا للمدرب، وأنه من الأفضل عدم إثارة هذا التساؤل، والدخول فورا في الموضوع. ما رأيك، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....
....
....

الموقف الرابع:

لقد قرر "عبد الهادي" أن يطبق مبادئ تعلم الكبار في هذا اللقاء التدريبي، ولم تمضى أكثر من خمس دقائق،، حيث بدأ في إلقاء محاضرة، ولم يسمح بالأسئلة حرصا على عدم ضياع الوقت، كما أنه لم يستخدم إلا السبورة الورقية. ما هي في رأيك مبادئ تعلم الكبار التي لم يراعيها " عبد الهادي "، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....
....
....

الموقف الخامس:

كان "عبد الهادي" يرغب في استثمار وقت الجلسة التدريبية، لذلك بدأ اللقاء بالأفكار المتقدمة والأكثر تعقيدا، والتي يرى أن لها أهميتها بالنسبة للمتدربين. ولكنه فوجئ مع اقتراب الجلسة من نهايتها أنه في واد، والمتدربون في واد آخر. ما هي في رأيك الجوانب التي أغفلها " عبد الهادي " وتتعلق بتعلم الكبار، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....
....
....

تمرين : مبادئ تعلم الكبار

يتضمن الجدول التالي تسعة مبادئ لتعلم الكبار، المطلوب ترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظرك، وذلك بإعطاء رقم (1) لأكثرها أهمية، ورقم (2) للذي يليه في الأهمية وهكذا، مع بيان الأسباب التي استندت عليها في هذا الترتيب:

م	مبادئ تعلم الكبار	الترتيب	الأسبـاب
1	الحداثة		
2	المناسبة		
3	التحفيز		
4	البداية		
5	الاتصال في اتجاهين		
6	التغذية العكسية		
7	التعلم الإيجابي		
8	مخاطبة حواس متعددة		
9	التطبيق		

الفصل الثاني

مقومات المدرب الفعّال

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- الملامح العامة للمدرب الفعّال
- مقومات المدرب الفعّال
- مهارات رئيسية حاكمة لمدى فعالية المدرب
- طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية
- الخلاصة
- تمرين: قيم نفسك بنفسك
- استقصاء: تعرف على مهاراتك التدريبية

الفصل الثاني

مقومات المدرب الفعّال

يمثل المدرب عنصراً رئيسياً هاما في العملية التدريبية فهو العنصر المنفذ لها، وعليه يعتمد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التدريبية، ونظراً لأن التدريب ليس بالعملية التي يسهل تنفيذها، فإن الأمر يتطلب توافر مقومات وخصائص معينة في القائم بالعملية التدريبية. ويتناول هذا الفصل الملامح العامة للمدرب الفعّال، والتي تنعكس على فعالية أدائه لدوره كمدرب، ثم نعرض بعد ذلك لمقومات المدرب الفعّال، والمهارات الرئيسية الحاكمة لمدى فعالية المدرب، ونختتمه بأهم خصائص طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية.

الملامح العامة للمدرب الفعّال

تتوقف فعالية المدرب على مراعاته للعديد من العوامل، وتمكنه من بعض العادات المرغوبة، والتي نجملها تحت اسم الملامح العامة للمدرب الفعّال، ومنها [(1)]:

(1) Kroehnert, Gary, Op.Cit, PP. 96-100.

1 - مظهر المدرب

المدرب يجب أن يظهر كشخص محترف Professional، ويجب أن ينعكس ذلك على مظهره، فهو يجب أن يراعى أن يرتدى من الملابس ما يتناسب مع طبيعة دوره، ومع بعض القواعد التي قد تتعلق بهذا الأمر، والتي قد تتطلبها ظروف وطبيعة عمل بعض الجهات التي يمارس معها نشاطه.

ويرتبط بالمظهر أيضا مدى تنظيم المدرب للمواد والأدوات التي يستخدمها في الجلسة التدريبية، حيث أن الظهور في صورة الفرد غير المنظم، والذي يبذل جهدا للوصول إلى ما يريد سوف ينعكس سلبا على صورته أمام المتدربين، وقد يتسبب ذلك في فقدان الثقة به برغم ما قد يتمتع به من كفاءة في التدريب.

إن الاهتمام بالمظهر سواء من حيث الملبس أو من حيث تنظيم المواد والأدوات المستخدمة في التدريب، يعتبر أمرا في غاية الأهمية للمدرب نفسه، حيث أن تعثره في العثور على ما يريد بسهولة بسبب عدم التنظيم، سوف يزيد من توتره، وسوف ينعكس بلا شك بشكل سلبي على أدائه.

2 - مكان وقوف المدرب

أود في البداية أن أحذر من جلوس المدرب أثناء الجلسة التدريبية، حيث أن وقوف المدرب وحركته أمام المتدربين تساعد على جذب انتباههم وزيادة تركيزهم. ليس معنى ذلك أن لا يجلس المدرب على الإطلاق، ولكن يمكن للمدرب أن ينتهز فرصة انشغال مجموعة المتدربين في أحد الأنشطة التدريبية في مجموعات صغيرة، والجلوس لفترة قصيرة.

أما ما يتعلق بمكان وقوف المدرب، فهو بالتأكيد سيقف في مواجهة المتدربين، ولكنه إذا اقتصر على الوقوف فقط، فإنه سيفقد قدرته على جذب انتباه المتدربين، لذلك عليه أن يراعى أن يتحرك من مكانه حركة معقولة تجذب انتباههم ولا تشتته. فالحركة بقدر معقول سواء لليمين أو اليسار، أو للأمام أو للخلف، وبحيث يمكن للمتدربين متابعته تعتبر أمرا مرغوبا، مع مراعاة ضرورة استمرار النظر إلى المتدربين.

كما يفضل ألا يختفي المدرب بالبقاء خلف الطاولة أو خلف جهاز معين، حتى لا يخلق حاجزا بينه وبين المتدربين. اقترب من المتدربين ولكن بقدر مناسب، ولا تدخل بين حرف U الذي تأخذه قاعة التدريب عادة لمسافة كبيرة، حتى لا تفتقد بعض المتدربين عن يمينك وعن يسارك.

3 - الاتصال مع المتدربين

المدرب الفعّال هو الذي ينجح في تفسير دلالات الاتصالات غير اللفظية للمتدربين، ولا يتأتى له ذلك إلا إذا كان مدركا لما يدور حوله، موزعا نظراته بشكل متوازن بين جميع المتدربين، متجنبا إعطاء ظهره للمتدربين للكتابة لفترة طويلة على السبورة. إن الملاحظة الفعالة من جانب المدرب لحركات وتعبيرات وجوه المتدربين تعطيه قدرا مفيدا من الرسائل قد يصعب على بعض المتدربين الإفصاح عنها جهرا ؛ فقد يرغب البعض في الاستفسار دون أن يعلن ذلك صراحة، وقد تبدو الفكرة التي يعرض لها المدرب غامضة للبعض منهم أيضا دون إفصاح. كل ذلك يوضح أهمية التواصل والاتصال بين المدرب والمتدربين، وضرورة متابعة المدرب لاتصالاتهم غير اللفظية.

وكما يلاحظ المدرب الاتصالات غير اللفظية من جانب المتدربين، فإنهم أيضا يلاحظون اتصالاته غير اللفظية، أي ما يأتيه من حركات وتعبيرات وغيرها. وعلى المدرب أن يراعى ذلك فلا يقف أمامهم واضعا يديه في جيبه، أو جعل اليدين متعانقتان على صدره، أو التلويح بسلسلة مفاتيح، حيث أن كل هذه الأمور غير مرغوب فيها.

ومن الأمور الهامة التي يجب أن يراعيها المدرب ألا يقاطع حديث المتدرب إلا بعد الانتهاء من عرض فكرته، مع مراعاة التدخل بشكل مناسب لمن يطيل في الحديث. فالمقاطعة قد تشعر المتدرب بالإهانة، وسوف تنعكس سلبا على درجة تركيزه، وقد تعطى انطباعا لدى باقي المتدربين أنك لا تشجعهم على المشاركة. وعلى المدرب أن يشعر المتدربين بأنه يرحب بمشاركاتهم وتعليقاتهم، وعلى استمرار الحفاظ على الاتصال في اتجاهين. كما يجب أن يتمتع المدرب بالحيوية وروح المودة والنشاط، وهو ما ينعكس إيجابا على المتدربين، فيحقق لهم فهما أعمق ويساعدهم على قدر أكبر من المشاركة الإيجابية.

على المدرب الفعّال ألا يعتقد أن الاتصالات تعنى الحديث اللفظي المستمــر مـن جانبـه، فكـما أشرنـا من قبل أن الاتصالات يجب أن تكون في اتجـاهين، ولكـن مـا نـود التأكيـد عليـه هنـا أن لحظـات مـن الصمت قد تكون مفيدة أيضا، حيث أن صمت المدرب للحظات بعد الانتهاء من عرضه لإحدى النقاط، قد تحمل في طياتها معنى انتظاره للتعليق لمن يرغب من المتدربين، كـما أن هـذا الـصمت قـد يعطـى المتدربين الفرصة لاختزان الفكرة التي تم الانتهاء منها، والاستعداد لتلقى الفكرة الجديدة.

4 - الحصول على انتباه المتدربين

يساعد توافر مناخ من الود والمرح على جذب انتباه المتدربين، مع مراعاة عـدم التجـاوز في هـذا الأمر، حتى لا يحصل المدرب على نتيجة عكسية. وقد يستفيد المدرب من طرفة يطلقها أحـد المتـدربين ويحاول الربط بينها وبين الموضوع التدريبي الذي يعرض له.

ولكن الأمر لا يقتصر فقط على مناخ الود والمرح، فالمدرب الفعّال يستطيع أن يحصل على انتبـاه وتركيز المتدربين من خلال التنوع في الطـرق والأسـاليب التـي يـستخدمها، عـلى أن يراعـى أيـضا مـدى مناسبة ما يستخدمه من هذه الطرق مع طبيعـة الموضـوع الـذي يتناولـه، والهـدف منـه، ولا شـك أن استخدام التمارين والحالات التدريبية يساعد كثيرا على الحفاظ عـلى حيويـة المتـدربين وزيـادة درجـة انتباههم. كما أن استخدام طبقات متنوعة للصوت يعتبر من العوامل الهامـة لجـذب انتبـاه المتـدربين، فلا يحتفظ المدرب بطبقـة واحـدة للـصوت، ويـستخدم نـبرة ووتـيرة واحـدة مـما قـد يـؤدى إلى ملـل المتدربين.

يساعد استخدام الأسئلة على جـذب انتبـاه وتركيـز المتـدربين، فالأسـئلة بطبيعتهـا أداة لاسـتثارة الآخرين للإجابة، وعندما يطرح السؤال يرغب معظم المشاركين في الإجابة، لذلك على المدرب الفعّال ألا يفقد ميزة هذه الأداة ويستخدمها بالشكل المناسب. ويراعى أن تكون الأسـئلة قـصيرة، كـما يفـضل أن يطرح السؤال على المجموعة وليس لشخص بعينه، وتجنب الأسـئلة المبـاشرة إذا لم يكـن هنـاك ضرورة لاستخدامها.

مــن الأمــور التــي تــساعد أيــضا في جــذب انتبــاه المتــدربين اســتخدام الأدوات والوســائل

السمعبصرية، سواء كان ذلك من خلال بعض الأفلام التدريبية أو باستخدام جهاز العرض الضوئي، حيث أن ذلك يساعد المتدرب على استخدام أكثر من حاسة من حواسه. كما أن التنوع في الألوان عند الكتابة على السبورة الورقية يعتبر أيضا من أدوات جذب اهتمام المتدربين، مع ضرورة مراعاة المدرب أن يكون ما يكتبه مقروءا، وأن يكون حجم الكتابة من الوضوح بقدر كاف لمن يجلسون على مسافات بعيدة من السبورة.

إن حرص المدرب على الربط بين ما يعرضه من أفكار والمعلومات السابق تناولها يعتبر أيضا من الأساليب الهامة لجذب انتباه المتدربين، والمدرب الفعّال هو الذي يحرص على إيضاح ذلك، وبيان ارتباط ما يعرض له من معلومات مع واقع بيئة عمل المتدربين.

ويعتبر استثارة فضول المتدربين، وإشاعة جو من المنافسة الصحية بينهم من الأساليب الحيوية والهامة في جذب انتباه المتدربين، ولن يتأتى ذلك غالبا إلا مع حرص المدرب على استخدام التمارين التدريبية والحالات العملية والمواقف التطبيقية. على المدرب الفعّال أن يدرك أهمية استخدام هذه الأدوات، فبدونها لن تكون أمامه إلا المحاضرة، وهو ما لن يساعد أبدا على الحفاظ على انتباه المتدربين، بل قد يؤدى إلى إحساسهم بالملل، وكما سبق أن أوضحنا أن الكبار لا يستطيعون الاستماع لفترة طويلة دون مشاركة من جانبهم.

5 - عادات مرغوبة

هناك بعض الأمور التي قد لا يفطن إليها بعض المدربين، والتي قد يعتبرونها بسيطة، ولكنها في الواقع لها أهميتها لما لها من تأثير في نظرة المتدربين للمدرب. وتتمثل هذه الأمور في بعض العادات التي يجب أن يحرص عليها المدرب، ومن هذه العادات ما يلي:

أ - عند الانتهاء من فكرة معينة والانتقال إلى فكرة جديدة يجب على المدرب أن يزيل كل ما يتعلق بالفكرة التي انتهى منها، سواء كان ذلك بإزالة ما كتب عنها، أو إغلاق جهاز العرض، أو إزالة أي أدوات أو معدات كانت تتعلق بالفكرة.

ب- من العادات المرغوبة أيضا أن يحرص المدرب على إزالة الكتابة الموجودة على السبورة المعدنية بعد انتهاء الجلسة التدريبية أو اليوم التدريبي.

ج- الحرص على بدء الجلسة التدريبية والانتهاء منها في مواعيدها المحددة يعتبر أيضا من العادات التي يجب أن يحرص عليها المدرب.

د- التخطيط والإعداد المسبق للجلسة التدريبية من أهم هذه العادات المفضلة للمدرب الفعّال، حيث يساعد ذلك على تحديد ووضوح الهدف من الجلسة التدريبية، التحديد المتعمق للأفكار التي سيتم تناولها، واختيار الطرق والأساليب التدريبية التي تتناسب مع تناول هذه الأفكار.

مقومات المدرب الفعّال

التدريب مهنة مثل غيره من المهن، ورغم أنه ليس هناك ما ينظم مهنة التدريب وممارسة البعض لدورهم كمدربين، على الأقل في منطقتنا العربية، كالحصول على ترخيص معين أو ما شابه ذلك، وهو ما نرجو أن يتم تداركه في المستقبل القريب، حتى لا تصبح هذه المهنة مهنة من لا مهنة له. كما نود التأكيد أن الحصول على بعض الشهادات العليا كالماجستير والدكتوراه لمن يمارس هذه المهنة، وإن كان أمرا محمودا، إلا أنه لا يعطى صاحبه الصلاحية لأن يكون مدربا، فالمدرب الفعّال له مقوماته التي نعرض لها فيما يلي:

1 - الرغبة في العمل

الرغبة هي التي تدفع الإنسان للعمل وبالتالي إذا لم يكن المدرب راغبا في عمله، فسوف ينعكس ذلك على قدرته ومعلوماتـــه، وأيضا على الحصيلة النهائية والأهداف المراد تحقيقها. إن رغبة المدرب في العمل تدفعه وتولد لديه الحافز والدافع لإنجاز عمله بتحمس واستمتاع، وهى التي تدفعه إلى البحث المستمر عن كل ما هو جديد في عالم التدريب ونقله إلى المتدربين.

2- القدرة على العمل

التدريب عملية ليست بالسهولة التي قد يتخيلها البعض، ونقصد بالقدرة هنا قدرة معرفية تسمح للمدرب بالإلمام والمعرفة المتعمقة بالمجال الذي يقوم بالتدريب في إطاره، وقدرة ذهنية تساعد المدرب على عرض الموضوع التدريبي في إطاره العلمي، ومما يساعد

على جذب انتباه المتدربين، والتصرف بكياسة ولباقة فيما قد يواجهه من مواقف، وقدرة عضلية تمكن المدرب من بذل الجهد اللازم والمناسب سواء خارج قاعة التدريب أو داخلها.

3- السيطرة على جوانب المادة التدريبية

تعتبر السيطرة على جوانب المادة التدريبية من أهم مقومات المدرب الفعّال، ولا أتخيل - كما ألاحظ في بعض الأحيان - أن ينجح شخص في ممارسة دوره كمدرب في غير مجال تخصصه. إن الاعتقاد الخاطئ لدى البعض بأن هناك بعض الموضوعات العامة التي يمكن لأي أحد أن يتناولها أمرا يعتبر في غاية الخطورة، حتى لو سمحت لهم الظروف أن يمارسوا التدريب بالفعل في هذه الموضوعات، فالعبرة ليست بممارستها، ولكن بماذا يقوله المتدربون عن هؤلاء الأشخاص. إن الثروة المعرفية التي تتوافر لدى المدرب في مجال تخصصي معين، والخبرات المتراكمة التي يحصل عليها أيضا في مجال تخصصه هي الركيزة الأساسية لتمكين المدرب من السيطرة على جوانب المادة التدريبية.

4- الاختيار الجيد لأساليب التدريب

لا يكفى أن يكون المدرب خبيراً في استخدام كافة أساليب التدريب، ولكن الأهم من ذلك هو القدرة على اختيار الأسلوب التدريبي الملائم الذي يتناسب مع المادة التدريبية، وأيضا مع احتياجات المتدربين أنفسهم، فهناك بعض الأساليب التي قد تفيد في مواقف معينة، إلا أنها لا تفيد في مواقف أخرى. لذلك على المدرب أن يبذل العناية الكافية عند اختياره لبعض الطرق والأساليب التدريبية، فأسلوب "تمثيل الأدوار" على سبيل المثال يناسب استخدامه المواقف السلوكية والإنسانية، كما أن "الحالات التدريبية" تكون أكثر مناسبة لزيادة الفهم المتعمق للمواقف، وتنمية المهارات التحليلية لدى المتدربين، كما قد يساعد التمرين التدريبي على إكساب المتدربين مهارة معينة. مما سبق يتبين لنا أن المدرب الفعّال يبذل جهدا واضحا، في سبيل اختياره وتفضيله لبعض الطرق والأساليب التدريبية، وبما يتوافق مع أهداف اللقاء التدريبي.

5- القدرة على التحفيز

يمثل التحفيز القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها عملية التعلم، وبالتالي لا بد وأن يكون المدرب قادراً على استخدام أساليب التحفيز التي يمكن عن طريقها إثارة اهتمامات المتدربين وتحقيق أهداف التدريب. ولن يتحقق تحفيز المتدربين إلا إذا استطاع المدرب أن يقنعهم بالفوائد التي ستعود عليهم من خلال تركيزهم مع الأفكار التي يتناولها اللقاء التدريبي، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الإيجابية خلال اللقاء.

6- المرونة

أحيانا ما يواجه المدرب أمورا تضطره إلى إعادة التفكير مرة أخرى سواء في الأسلوب التدريبي المستخدم، أو حتى في تسلسل موضوعات البرنامج بأكملها، وبالتالي إذا لم يتمكن من التكيف مع هذه الأمور والظروف المحيطة والتعامل معها بمرونة، فلن يتمكن من تحقيق أهداف البرنامج. ويتطلب ذلك يقظة المدرب الدائمة خلال اللقاء التدريبي، وأن تتوافر له درجة عالية من الحساسية الاجتماعية Social Sensitivity، أي إدراكه لما يحيط به من ناحية، وإدراكه لرد فعل المتدربين تجاه ما ينقله لهم من ناحية أخرى. إن المتابعة المستمرة من جانب المدرب لمجموعة المتدربين تساعده على اكتساب المرونة اللازمة، بما يمكنه من التكيف مع المتغيرات التي تحدث أثناء اللقاء بالأسلوب والطريقة المناسبة.

7- القدرة على الاتصال

الاتصال فن لابد من إتقانه، فالمدرب يعتمد أساساً على هذا الفن في تنفيذ عملية التدريب، لذلك لابد من إتقان المبادئ الأساسية عندما يكون هو المتحدث وأيضاً عندما يكون في مواقف المنصت أو المستمع. ولمهارة الاتصال أبعادها المتعددة، والتي قد تتمثل في القدرة على التعبير، وتنوع نبرة الصوت، ومراعاة أشكال ودلالات الاتصال غير اللفظي، ثم الإنصات الواعي للمتدرب عندما يتحدث. ونود التأكيد أن يعي المدرب أنه يتصل مع المتدربين، ولا يتصل بهم، بمعنى عدم استئثاره بالحديث، بل يجب أن يراعى أن يكون الاتصال في اتجاهين بينه وبين المتدربين.

مهارات رئيسية حاكمة لمدى فعالية المدرب

يرى البعض [1] أن هناك مهارات رئيسية حاكمة لمدى فعالية المدرب في مجال التقديم والعرض، ويمكن إيجاز هذه المهارات فيما يلي:

1- الإدراك.. ويشمل (قلق المواجهة وما قبلها، والسيطرة على قلق المواجهة الحميد).

2- إدارة عملية العرض.. وتشمل (التهيئة والافتتاح، تقديم الأهداف وجدولة الأعمال، وبناء جسم العرض).

3- إدارة التفاعل الإنساني.. وتشمل (تحفيز المشاركين وإدارة النقاش، فن استخدام الأسئلة والإجابة عليها، آداب المرح داخل القاعة، وسلوكيات السيطرة على الوقت داخل القاعة).

4- إدارة مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض.. وتشمل (الوسائل السمعية والبصرية، التصميم الداخلي لقاعة التدريب، سيكولوجية الألوان وتأثيرها على التدريب، وإعداد وكتابة المواد التدريبية).

ونعرض فيما يلي بإيجاز لكل من مكونات ونتائج هذه المهارات الرئيسية الحاكمة لمدى فعالية المدرب في التقديم والعرض:

1- الإدراك

يتضمن هذا العنصر عدة نتائج من أهمها:

1- أن قلق المواجهة الذي يشعر به المدرب عند مواجهته لجمهور المتدربين لاسيما عند ممارساته الأولى يعتبر أمرا طبيعيا، بل أن بعضا من هذا القلق قد يعتبر أمرا إيجابيا لما يمثله من قوة دافعة للمدرب.

---

(1) عبدالرحمن توفيق، موسوعة التدريب والتنمية البشرية: " كيف تصبح مدربا فعالا " (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1995)، ص ص: 210-336.

2- أن ذهاب المدرب إلى قاعة التدريب مبكرا وقبل وصول المتدربين، يعتبر أحد القواعد الذهبية التي تساعد في سيطرة المدرب على ما قد يعتريه من قلق، وذلك من خلال الدخول إلى القاعة والتعرف عليها، والاستعداد المبكر لما سيتم عرضه، والاستعداد لاستقبال المتدربين والترحيب بهم.

3- إن ما يبذله المدرب من جهد في التخطيط والتنظيم المسبق لأفكاره، وترتيب المواد التدريبية، وعمليات التصور والتخيل لما سيتم عرضه، والتدريب الذهني لما سيقوم به، كلها من العوامل المساعدة والإيجابية على مواجهة هذا القلق.

2- إدارة عملية العرض

ويتضمن هذا العنصر النتائج التالية:

1- إن اختيار المدخل المناسب لعملية التقديم والعرض، واجتياز المقاومة النفسية لعبء عملية المواجهة، تحتاج من المدرب مهارة خاصة تسهل له الانتقال السلس من مرحلة التهيئة للانطلاق إلى مرحلة التحليق الحر، بمساعدة القوى الإيجابية للموقف التدريبي.

2- تتنوع وتتعدد أشكال المداخل التي يستخدمها المدربون، ومنها: المقدمة النظرية الكثيفة، المقدمة المقتضبة، الصدمة التدريبية، الأسئلة المفتوحة، والتعارف والتعريف، ولكل من هذه المداخل مزاياها ومناسبتها، والمدرب الفعّال هو الذي يحسن اختيار المدخل الذي يتناسب مع الموقف التدريبي.

3- من القواعد الهامة التي يجب أن يراعيها المدرب عند اختياره للمدخل المناسب لعملية التقديم والعرض، مراعاة التنوع والمرونة بمعنى عدم تثبيت نفس المدخل لكل اللقاءات التدريبية، وعدم إفراط المدرب في تقديم نفسه، وعدم إضاعة الوقت في التقديم والتعارف الرسمي الممل، وضرورة إشراك المتدربين منذ البداية.

4- لن يكتمل أي استعراض لمرحلة التهيئة والافتتاح للبرنامج التدريبي دون الإشارة إلى أهداف ومكونات البرنامج، لذلك يجب أن يحرص المدرب على أن يخبر المتدربين بداية بهذه الأمور، كما يحرص على معرفة التفضيلات المتوقعة منهم.

5- يتطلب بناء جسم العرض مهارات ثلاث هي:

أ - **تدعيم العرض**.. بمعنى تدعيم النقاط التي يعرض لها المدرب، وذلك من خلال الاستعانة بالأرقام، الإحصائيات، التعريفات، القصص، والأمثلة والتشبيهات).

ب- **الانتقالات أو الربط**.. ويقصد بذلك الانتقال من فكرة لأخرى والربط بين أجزاء الموضوع التدريبي، حيث يمكن للمدرب استخدام العديد من الطرق لتحقيق ذلك مثل: الأسئلة والإجابات، الحركة الجسدية، استخدام الوسائل المساعدة، أو تلخيص سريع للفكرة التي تم الانتهاء منها.

ج- **التتابع**.. بمعنى التتابع الزمني لعناصر العرض بما يتناسب مع تتابع أحداث الموضوع التدريبي، ويتطلب ذلك البدء بمقدمة توضح الفوائد التي يحققها تناول الموضوع قبل الدخول في تفاصيله، الاحتفاظ بمزيج جيد من الأنشطة التدريبية، تناول المفاهيم الأسهل قبل الدخول في المفاهيم الأكثر صعوبة، واختتام التتابع التدريبي بمناقشة عن وماذا بعد ذلك؟، حتى يفكر المتدربون في أهمية وفائدة البرنامج لهم بأنفسهم.

3- إدارة التفاعل الإنساني

ومن أهم نتائج هذا العنصر ما يلي:

1- إن تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بفاعلية يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المدرب على تعديل سلوك المتدربين أو تحسين الأداء، ولا يكمن في قدرته على تزويدهم بالمعلومات المرتبطة بالموضوع التدريبي.

2- يعتبر استخدام الأسئلة من الأساليب المفيدة لتحفيز المتدربين على المشاركة، وفى هذا الخصوص من المفيد أن يراعى المدرب طرح بعض الأسئلة التي يمكن لأي متدرب أن يجيب عنها بسهولة، وأن يصمت للحظات بعد توجيه السؤال، مع ترك وقت كاف للمجموعة لإعداد الرد على أسئلته.

3- المدرب الفعّال هو الذي يحرص على توفير جو من الاحترام المتبادل بينه وبين

المتدربين عند إدارة الحوار، فلا يثير ولا يستثار، يعترف بقيمة وجهات نظر المتدرب، ويستخدم الدعابة الطبيعية الجيدة.

4- تعد الروح المرحة في مجال التدريب عاملا هاما في إبعاد الملل عن قاعة التدريب، وتخفف من جفاف المادة التدريبية، وتشجع على زيادة استجابة المتدربين لموضوعات التدريب، والإقلال من إحساسهم ببطء مرور الوقت، وكل ذلك يعتبر من الأمور الإيجابية مع ضرورة مراعاة آداب المرح داخل القاعة.

4- إدارة مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض

ويتضمن هذا العنصر النتائج التالية:

1- تعتبر مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض أدوات مساعدة للمدرب، حيث تحقق له العديد من الفوائد مثل: إلقاء الضوء على النقاط الهامة، عرض المادة التدريبية بطرق جذابة وشيقة، وجذب انتباه المشاركين.

2- يجب أن يتناسب استخدام مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض مع الهدف من استخدامها بحيث تضيف إلى موضوع التدريب، فهي ليست هدفا في حد ذاتها.

3- الاقتصاد في استخدام المساعدات السمعبصرية، حيث يعد الإفراط في استخدامها أمرا غير مرغوبا، وبحيث لا يستغرق استخدام كل منها إلا دقائق معدودة.

4- التركيز على استخدام المساعدات البصرية في عرض الأشكال والصور، فالرسوم البيانية وصور المعدات وخرائط التدفق، تعمق من فهم المتدربين أكثر من الكلمات والأرقام.

5- يجب أن تكون وسائل العرض المرئية بسيطة وغير معقدة، وبشكل يؤدى إلى متابعة كل المتدربين لها بسهولة، ولا تشتت انتباههم.

6- إن الترتيب الشائع للجلوس في قاعة التدريب هو الجلوس على شكل حرف U، ويساعد ذلك على إمكانية أن يرى المتدربون بعضهم البعض، بينما يقوم المدرب بعملية التقديم والعرض. وهناك أشكال أخرى قد يلجأ إليها المدرب مثل الجلوس في شكل دوائر أو مربعات.

طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية

يشير البعض [1] إلى أن طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية يجب أن تتسم بما يلي:

1- خلق مناخ مشجع للتدريب.

2- تنمية اهتمام المتدربين على مدار البرنامج.

3- الاستفادة القصوى من خبرات المتدربين.

4- الهيكلية المنطقية في عرض الموضوع.

5- استخدام النشاط التدريبي لضمان مشاركة المتدربين.

6- وضع أهداف محددة للعملية التدريبية.

7- التكرار لزيادة الاحتفاظ بالمعلومات.

8- حفز المتدربين على التعلم.

9- استخدام الحواس الخمس للمتدربين.

(1) سيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996)، ص ص: 18-16

الخلاصـة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- مظهرك أحد مفاتيح نجاحك، فالذي يراه المتـدربون في البدايـة هـو المظهـر، ولاشـك أن الاهـتمام بالمظهر أحد الجوانب الهامة التي تعبر عن شخصية صـاحبها، ولا نقـصد بـذلك قيمـة مـا يرتديـه المدرب، ولكننا نركز وبالدرجة الأولى على مناسبة المظهر للقاء التـدريبي، والتناسـق والتنـاغم بـين مكونات الملبس. كما نقصد بالمظهر أيضا تنظيم وترتيب المدرب لأدواته والمواد التي يستخدمها في اللقاء التدريبي.

2- تجنب الجلوس أثناء إدارتك للجلـسة التدريبيـة وأثنـاء حـديثك، فـالوقوف أمـام المتـدربين، والحركـة المتوازنة تعطى فعالية وحيوية أكثر، ويمكنك الجلوس للحظات أثناء انشغال المتدربين في حل أحد التمارين التدريبية، أو تعبئة أحد الاستقصاءات.

3- إجادة الاتصال مع المتدربين تعتبر من المهارات الأساسية للمـدرب الفعّـال، ويتـضمن ذلـك قـدرة المدرب على تفسير دلالات الاتصالات غير اللفظية للمتدربين، بالإضافة إلى متابعته لمـا يؤتيـه مـن حركات وتعبيرات وإيماءات أثناء تناول الموضوع التدريبي.

4- جذب انتباه المتدربين لما يعرضه المدرب أحد الأهداف الأساسية التـي يـسعى المـدرب الفعّـال إلى تحقيقها، والحفاظ على روح من الود والمرح أثناء اللقاء التدريبي من الأمور المرغوبة، يـضاف إلى ذلك استخدام المدرب للأسئلة للمساعدة على مشاركة وتفاعل مجموعة المتدربين

5- من العادات المرغوبة للمدرب الفعّال التخطيط والإعداد المسبق للجلسة التدريبية، إبراز انتقالـه من فكرة إلى أخرى سواء بتلخيص الفكرة التي انتهى منها، والتمهيـد لانتقالـه إلى فكـرة جديـدة، إزالة ما هو مكتوب ويتعلق بالفكرة التي انتهى منها، وبدء الجلـسة التدريبيـة والانتهـاء منهـا في المواعيد المحددة.

6- تتعدد مقومات المدرب الفعّال فتـشمل: الرغبـة في العمـل، القـدرة عـلى العمـل، الـسيطرة عـلى جوانب المادة التدريبية، الاختيار الجيد لأساليب التدريب، القدرة على التحفيز، المرونـة، والقـدرة على الاتصال.

7- تتمثل المهارات الأساسية الحاكمة لمدى فعالية المدرب في أربع مهارات هي:

أ - الإدراك: بمعنى السيطرة على قلق المواجهة.

ب- إدارة عملية العرض، وتشمل: التهيئة والافتتاح، تقديم الأهداف وجدولة الأعمال، وبناء جسم العرض.

ج- إدارة التعامل الإنساني، وتشمل: تحفيز المشاركين وإدارة النقاش، فن استخدام الأسئلة والإجابة عليها، آداب المرح داخل القاعة، والسيطرة على وقت الجلسة التدريبية.

د- إدارة مساعدات التقديم وتكنولوجيا العرض، وتشمل: الوسائل السمعية والبصرية، التصميم الداخلي لقاعة التدريب، سيكولوجية الألوان وتأثيرها على التدريب، وإعداد وكتابة المواد التدريبية.

8- تتسم طريقة تفكير وأسلوب المدرب الأكثر فعالية بما يلي: خلق مناخ مشجع للمتدرب، تنمية اهتمام المتدربين على مدار البرنامج، الاستفادة القصوى من خبرات المتدربين، الهيكلية المنطقية في عرض الموضوع، استخدام النشاط التدريبي لضمان مشاركة المتدربين، وضع أهداف محددة للعملية التدريبية، التكرار لزيادة الاحتفاظ بالمعلومات، حفز المتدربين على التعلم، واستخدام الحواس الخمس للمتدربين.

تمرين: قيم نفسك بنفسك

عزيـزي المـدرب.. حـاول أن تعـود بـذاكرتك إلى الـوراء، وأن تتـذكر أفـضل الـبرامج أو الجلـسات التدريبية التي قمت بتنفيذها، وتلك التي كنت تعتبرها الأسوأ. فإذا كنت لم تمارس دورك كمدرب حتى الآن وتستعد لممارسته، فليس هناك ما يمنع أن تتذكر أفضل برنامج تدريبي أو جلسة تدريبية حـضرتها كمتدرب، وتلك التـي كنـت تعتبرهـا الأسـوأ. وباسـتخدام الجـدول التـالي قـم بتـسجيل أهـم الجوانـب الإيجابية من جانب المدرب التي جعلتك تحكم أنها الأفضل، وفي العمود الآخر أهـم الجوانـب الـسلبية من جانب المدرب، والتي جعلتك تحكم أنها الأسوأ، ثم قارن ما قمت بتـسجيله مـع مقومـات المـدرب الفعّال السابق ذكرها، واستخلص منها ما يجعلك تحافظ على الجوانـب الإيجابيـة، ومـا يـساعدك عـلى التخلص من الجوانب السلبية:

المدرب الجيد هو / يفعل	المدرب غير الجيد هو / يفعل

استقصاء

تعرف على مهاراتك التدريبية

المطلوب قراءة كل من العبارات التالية بعناية، ثم وضع دائرة حول الرقم المناسب لكل عبارة والذي يعبر عن انطباق مضمون العبارة على سلوكك الفعلي، وليس كما تتمنى أن يكون أو كما يجب أن يكون.

إن الصراحة والموضوعية هما أساس تحقيق الهدف من هذا الاستقصاء حيث يساعدك على التعرف على الجوانب المختلفة لقدراتك ومهاراتك كمدرب:

م	العبـــــــارة	تماما	غالبا	أحياناً	نادرا
1	تشجيع وحث المتدربين على المشاركة يعتبر من أهم أولوياتي.	4	3	2	1
2	أحرص عن قناعة على التعامل مع المتدربين كأشخاص ناضجين.	4	3	2	1
3	أتمتع بالقدرة على التحكم في وقت الجلسة التدريبية بشكل فعال.	4	3	2	1
4	للحصول على الاستجابات المطلوبة من المتدربين، فإنني ألجأ إلى استخدام الأسئلة وبعض الاختبارات السريعة.	4	3	2	1
5	أشعر أنني أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بشكل واضح ومحدد.	4	3	2	1
6	أستخدم بعض الأساليب غير المباشرة لتجنب تحيز المتدربين.	4	3	2	1
7	تتوقف سرعة انتقالي بين أفكار الموضوع التدريبي على قدرة المتدربين.	4	3	2	1
8	أحرص على تكرار الإشارة لأهداف الموضوع التدريبي للتحقق من مدى تحقيقها.	4	3	2	1

م	العبــــــارة	تماما	غالبا	أحيانا	نادرا
9	لتدعيم الفهم من قبل المتدربين، فإنني أستخدم الأمثلة والإيضاحات من خلال أفكار وخبرات المتدربين.	4	3	2	1
10	لا أستخدم وسائل الإيضاح إلا لتدعيم ما يطرح من أفكار.	4	3	2	1
11	أحرص على جذب انتباه واهتمام المتدربين بأساليب مختلفة.	4	3	2	1
12	أحرص على ذكر أهداف الموضوع في بداية الجلسة التدريبية.	4	3	2	1
13	أتدخل في الوقت المناسب إذا خرج النقاش عن إطار الموضوع التدريبي.	4	3	2	1
14	أتعمد إعادة صياغة ما أطرحه من أسئلة بهدف إعطاء المتدربين فرصة للتفكير.	4	3	2	1
15	أحرص على تنوع طبقات صوتي لجذب انتباه المتدربين.	4	3	2	1
16	أحرص على متابعة المتدربين وسرعة الاستجابة لرغباتهم.	4	3	2	1
17	أشجع المتدربين على استكشاف السلوك غير المناسب بأنفسهم.	4	3	2	1
18	أتدخل في توقيت مناسب لوقف النقاش، وتلخيص الأفكار التي تم التطرق إليها.	4	3	2	1
19	أراعي الحفاظ على التوازن بين الأساليب المباشرة والأساليب غير المباشرة.	4	3	2	1
20	أعمل على استخدام العديد من الأساليب مثل ذكر الأمثلة وبعض المواقف العملية لزيادة إيضاح الأفكار التي أعرض لها.	4	3	2	1
21	بهدف الحفاظ على تفاعل المتدربين، فإنني أحرص على استخدام طرق وأساليب تدريبية متنوعة.	4	3	2	1
22	أحرص على تشجيع المتدربين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	4	3	2	1

م	العبـــــــارة	تماما	غالبا	أحيانا	نادرا
23	أتعمد إيضاح الترابط بين الأفكار التي يتم تناولها كلـما أتيحـت الفرصـة لذلك.	4	3	2	1
24	ألعب دور المسهل في بعض الأحيان لتشجيع المتـدربين عـلى استكـشاف نتائج استجاباتهم، والتحقق من مدى صحتها.	4	3	2	1
25	أدرك أهمية الاتصالات غير اللفظية، وأراعى استخدامها بشكل مناسب.	4	3	2	1

تفريغ النتائج:

المطلوب تسجيل الدرجة التي أعطيتها لكل من العبارات السابقة في المكان المخصص لها بالجداول التالية.. ثم اجمع مجموع الدرجات بكل جدول:

دور المدرب كوسيط لعملية التعلم	
رقم العبارة	العلامة
1	
6	
11	
16	
21	
المجموع	

التعامل مع المتدربين كأشخاص ناضجين	
رقم العبارة	العلامة
2	
7	
12	
17	
22	
المجموع	

تتابع عناصر الموضوع	
رقم العبارة	العلامة
3	
8	
13	
18	
23	
المجموع	

استخدام أساليب مباشرة وغير مباشرة	
رقم العبارة	العلامة
4	
9	
14	
19	
24	
المجموع	

موصل جيد للمعلومات	
رقم العبارة	العلامة
5	
10	
15	
20	
25	
المجموع	

تفسير النتائج

أولاً: بالنسبة لإجمالي الدرجات

أ - من 80 درجة فأكثر = ممتاز

ب- من 64 إلى أقل من 80 = جيد

ج- أقل من 64 = لديك استعداد طيب لتصبح مدربا، ولكنك تحتاج لبذل المزيد من الجهد

ثانياً: بالنسبة لكل من عناصر التقييم

أ - من 16 درجة فأكثر = تتمتع بفعالية عالية في هذا العنصر

ب- من 13 إلى أقل من 16 درجة = تتمتع بفعالية جيدة في هذا العنصر.

ج- أقل من 13 درجة = تحتاج إلى تنمية مهاراتك في هذا العنصر

الفصل الثالث

تصميم البرنامج التدريبي

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- مفهوم البرنامج التدريبي
- معايير التصميم الناجح للبرنامج التدريبي
- مراحل تصميم البرنامج التدريبي
- الخلاصة
- تمرين: ماذا تفعل لو كنت مكانه؟
- ورشة عمل: تصميم برنامج تدريبي

الفصل الثالث

تصميم البرنامج التدريبي

لا يختلف تصميم البرنامج التدريبي عن مراحل تصميم غيره من المنتجات، فالمراحل التي يتضمنها تتشابه مع تلك المراحل التي يتطلبها تصميم السيارة أو تصميم جهاز التليفزيون. إن تصميم البرنامج التدريبي يمر بمراحل التخطيط، التركيب، التطوير، التجربة، إدخال التعديلات، التجربة مرة أخرى، ثم تقديمه في شكله النهائي[1]. يستفاد من ذلك أن تصميم البرنامج التدريبي ما هو إلا مجموعة من الحلقات المترابطة والمتصلة بعضها ببعض بشكل متناسق ومتناغم، كما أن أي قصور أو خلل في إحدى هذه الحلقات يعكس آثاره السلبية على البرنامج ككل، وأن مراعاة القواعد والأصول العلمية عند القيام بكل من هذه المراحل، يضمن في النهاية تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التي صمم من أجلها. ولإيضاح هذه الأمور يتناول هذا الفصل مفهوم تصميم البرنامج التدريبي، والمعايير اللازمة للتصميم الناجح للبرنامج، ثم العرض للمراحل المختلفة لتصميم البرنامج.

---

(1) Dolasinski, Mary, Training the Trainer: Performance-Based Training For Today's Workplace (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004) PP. 32-34.

مفهوم البرنامج التدريبي

بعد حصر الاحتياجات التدريبية، وتحليلها، ووضع الخطة التدريبية، تأتي مرحلة تـصميم الـبرامج التدريبية اللازمة لمواجهة الاحتياجات التدريبيـة، ويتوقـف التـصميــم الجيـد للبرنـامج التـدريبي عـلى التحليل الدقيق للعمل أو المهنة، والتحديد الدقيق لمستويات المعارف والمهارات والقدرات اللازمة.

ويقصد بالبرنامج التدريبي جوانب متعددة هي:

أ - تحديد الموضوعات التدريبية الملائمة لتلبية الاحتياجات التدريبية.

ب- تحديد الأسلوب التدريبي المناسب لمعالجة كل من الموضوعات التدريبية.

ج- تحديد الوقت الملائـم لكل موضوع مـع تحديـد الوقـت المخـصص للمعرفـة النظريـة والوقـت المخصص للتطبيقات العملية.

كما يمكن النظر إلى البرنامج التدريبي بأنه عبارة عن ربط كل موضوع تـدريبي بمـدرب وتـاريخ، وتوقيت، وترتيب الموضوعات لبعضها البعض في تسلسل منطقي، وهو ما يعـبر عنـه بالجـدول الزمنـي لتنفيذ البرنامج.

معايير التصميم الناجح للبرنامج التدريبي

إن التصميم الناجح للبرنامج التدريبي، وإمكانية تحقيـق نتـائج فعالـة للتـدريب يتطلـب تـوافر معايير ثلاثة أساسية هي[1]:

1- المنهجية في التصميم Systematic

2- التعميم في التطبيق Generalizable

3- الصلاحية Valid

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من هذه المعايير الثلاثة:

(1) Craig, Robert L., Training And Development Handbook (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987), PP. 196-198.

1- المنهجية في التصميم

تتطلب هذه المنهجية توافر قواعد حاكمة عند اتخاذ العديد من القرارات التـي تمـر بهـا عمليـة التصميم، وذلك للإجابة على العديد مـن الأسئلـة مثـل: مـاذا نريـد أن نفعـل؟، لمـاذا؟ بمعنـى مـا هـو الهدف؟، أين سيتم ذلك؟، كيف يمكن الوصول إليـه؟، مـا الـذي نرغـب في إنتاجـه في نهايـة الأمـر؟. إن غياب هذه القواعد الحاكمة يعكس آثاره السلبية على عملية التصميم وعلى المنتج النهائي لها.

كما تشير المنهجية في التصميم إلى مبدأ التكامل والشمولية ؛ بمعنى الارتباط الوثيق بـين مختلـف مراحل تصميم البرنامج التدريبي، حيث تتكامل هـذه المراحـل مـع بعـضها الـبعض، وتعتـبر مخرجـات بعضها مدخلات للمرحلة التالية، وهكذا، بل إن نجاح بعضها يعتمد على نجاح المراحل المتبقية.

إن التزام جميع الأطراف المعنية بتصميم البرامج التدريبيـة بهـذه القواعـد الحاكمـة، يعنـى مـن الناحية الفنية أنها متطلبات لابد من توافرها للوصول إلى تـصميم فعـال للبرنـامج التـدريبي، كـما أنهـا تعنى أيضا أنها متطلبات أساسية لإمكانية تقييم عملية تصميم البرنامج، ومراجعة المسئولين عنها.

2- التعميم عند التطبيق

يقصد بالتعميم هنا أن خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية يجب أن تكـون قابلـة للتطبيـق بحيـث تـشمل إمكانيـة التـصميم لأي نـوع مـن الوظـائف، ولأي نـوع مـن المتـدربين، ولأي نـوع مـن الاحتياجات التدريبية.

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تكون أكثر فائدة إذا أمكن تطبيقها على نطاق واسع من الوظائف، وبصرف النظر عن طبيعة هذه الوظائف حيث يمكن تعميم تطبيقهـا عـلى الوظـائف التـي تتعلـق بمهـارات قيادة السيارة، مثلها مثل تطبيقها على الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنيـة وتفكيريـة، وتلـك التـي تتعلـق باستدعاء الأفكار الإبتكارية كما هو الحال بالنسبة لمهارة حل المشكلات، أو تلك التي تتطلب تطبيـق قواعـد محددة لا يجب الخـروج عليهـا، وسـواء كانـت تتطلـب مهـارة الكتابـة أو مهـارة التعامـل مـع الآخـرين. إن

خطوات ومراحل عملية التصميم لها صفة العمومية في التطبيق، مع مراعاة استيعاب الخصائص المميزة لكل من هذه الوظائف.

كما أن مراحل تصميم البرامج التدريبية من الممكن تطبيقها بصرف النظر عن اختلاف مجموعة المتدربين، ولا يعنى ذلك إغفال الخصائص المميزة لكل من مجموعة المتدربين، حيث يمكن استخدام نفس الخطوات أو المراحل في عملية التصميم. وتستخدم نفس خطوات أو مراحل تصميم البرامج التدريبية بصرف النظر عن اختلاف الاحتياجات التدريبية وطبيعتها، ولكننا نؤكد مرة أخرى أن تعميم وتوحيد استخدام وتطبيق هذه الخطوات لا يعنى عدم مراعاة الخصائص المميزة سواء بالنسبة للوظائف أو المستمعين أو الاحتياجات التدريبية.

3- الصلاحية

لكي تتحقق هذه الصلاحية، فإن تصميم البرنامج التدريبي يجب أن يكون مرتبطا بالوظائف التي يشغلها المتدربون، وأن يكون مناسبا، وأن يكون فعالا. فالبرنامج التدريبي يجب أن يتمحور حول المهارات والمعارف الأساسية للأداء الوظيفي، وعلى مصمم البرنامج أن يكون واعيا ومميزا لما هو متعلق بالوظيفة وما هو غير متعلق بها، ويتطلب ذلك توافر معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة، بحيث تركز محتويات البرنامج على ما يقوم به الأفراد بالفعل عند أدائهم لوظائفهم.

ومع إتباع القائم بتصميم البرنامج للقواعد الحاكمة في التصميم، يجب عليه أن يجيب على سؤال أساسي هو: هل كل ما تم القيام به يضمن في النهاية الوصول إلى تحقيق تعلم المتدربين بصورة مرضية؟، إن الوصول إلى تصميم برنامج تدريبي فعال يجب أن يرتكز على مدى مناسبة الموضوعات التي يتضمنها، وعلى الأساليب أو الطرق التي سيتم بها معالجة كل من هذه الموضوعات.

إن الحكم على مدى فعالية تصميم البرنامج التدريبي لا يمكن الحكم عليه بصورة نهائية إلا بعد تجربة البرنامج، فعلى الرغم من إتباع الخطوات المنهجية في تصميم البرنامج، والمراجعة المستمرة لكل خطوات التصميم، تظل الحاجة إلى ضرورة دراسة وتحليل نتائج

تقييم البرنامج، وتدعيم إيجابياته والعمل على علاج النقاط السلبية، حيث أن تجربة البرنامج ومراجعة نتائجه تعتبر من الأمور الأساسية للتحقق من فعاليـــة تصميمه. إن الارتباط الوثيق بين مكونات البرنامج والوظائف التي يغطى احتياجاتها التدريبية، والتحقق من مدى مناسبتها تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق فعالية التصميم، حيث أنه بدون ذلك لا يتحقق التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي، وهو الهدف المرتجى من البرامج التدريبية. إن التحقق من فعالية تصميم البرنامج التدريبي يساعد على التعرف على التغييرات التي يمكن إدخالها عليه، كما يساعد من ناحية أخرى على قياس العائد من النشاط التدريبي.

مراحل تصميم البرنامج التدريبي

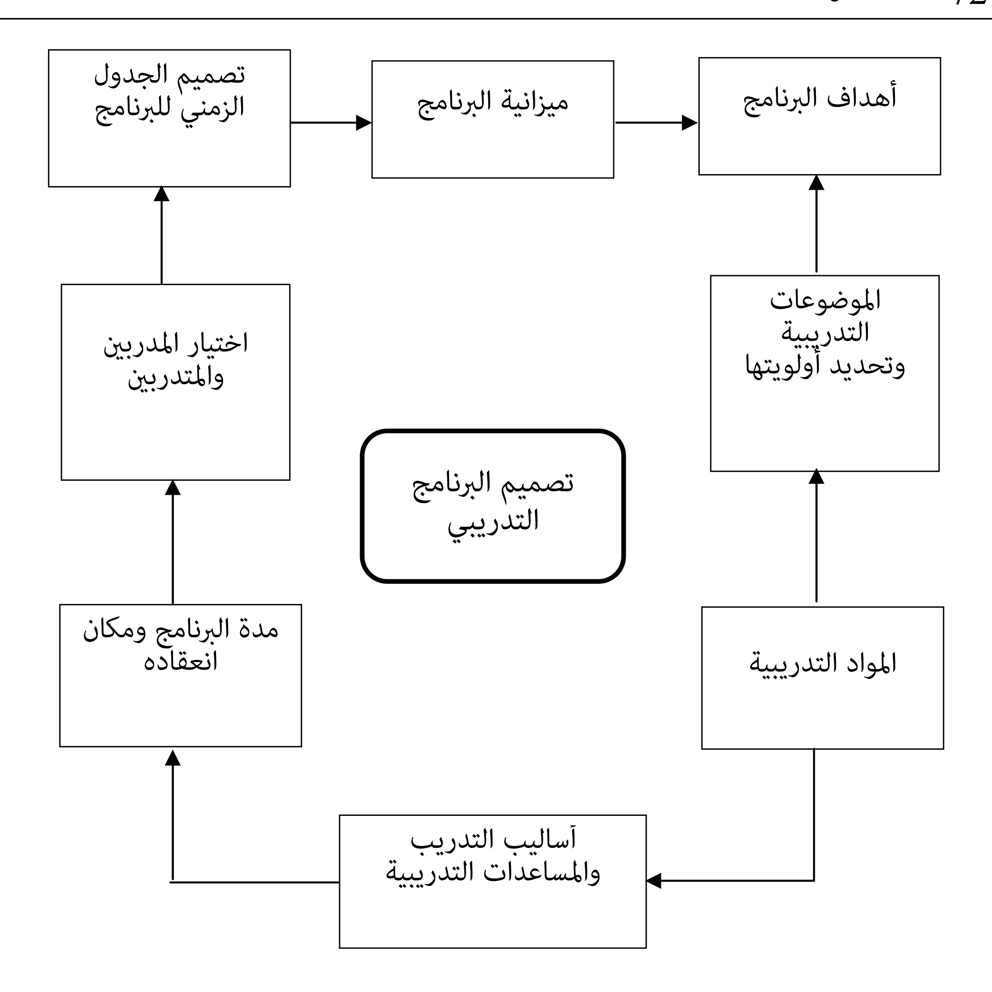
يمر تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة، وكما سبق أن أوضحنا ارتباط وتكامل هذه المراحل مع بعضها البعض، فإننا ننوه أيضا إلى أن ذكرها في مجموعة من الخطوات المتتالية لا يعنى دائما التتابع الحتمي لها، حيث أن التطبيق الصحيح يقبل التفكير المتزامن بين أكثر من خطوة في وقت واحد، أو الرجوع إلى خطوة تم الانتهاء منها مرة ثانية حيث لا يوجد فصل تام بين هذه الخطوات أو المراحل. ونوضح في الشكل (1-3) مراحل تصميم البرنامج التدريبي.

ونعرض لكل من هذه المكونات باختصار فيما يلي:

أولاً: أهداف البرنامج

يعتبر تحديد أهداف البرنامج الخطوة الأولى والأساسية عند تصميم البرامج التدريبية. إن صياغة أهداف البرنامج بصورة دقيقة تعبر عن التغيير المطلوب في مستويات المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات ليس أمراً سهلاً، ولكنه يتطلب من مصمم البرنامج معرفة ودراية دقيقة بطبيعة الوظائف التي سيوجه لها البرنامج ومستويات شاغلى هذه الوظائف [1].

(1) على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1981)، ص ص: 105-111.



شكل (3-1) مراحل تصميم البرنامج التدريبي

وغالباً ما يفضل صياغة الأهـداف في شـكل أهـداف أداء في شـكل عبـارات محـددة تـشير إلى مـا يستطيع المتدرب عمله أو اكتسابه بعد نهاية البرنامج.

ومن السهل نسبياً صياغة أهداف الأداء بهذه الصورة المحددة بالنسبة للبرامج الفنية حيث يمكن صياغة أحد أهداف برنامج تدريبي للطباعة باستخدام الحاسب بالشكل التالي:

"في نهاية البرنامج يكون المتدرب قادراً على استخدام جهاز الحاسب الآلي لطباعة وكتابة 40 كلمة على الأقل في الدقيقة بدرجة دقة لا تقل عن 95%".

أما فيما يتعلق بالبرامج الإدارية، فإن الأمر قد يكون أكثر صعوبة، وهذه الصعوبة تتطلب جهداً أكبر في تحليل الوظيفة، وتحديد متطلباتها من معارف ومهارات وقدرات، وتحديد مستوى كل منها.

فالأهداف تمثل النتائج النهائية المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي، لذلك يجب أن يتم تحديدها بدقة ووضوح، بما يعبر عن المخرجات المتوقع أن يسفر عنها البرنامج التدريبي.

ثانيا: موضوعات البرنامج وتحديد أولوياتها

في ضوء الأهداف التي يتم الاستقرار عليها كأهداف للبرنامج، تبدأ مرحلة تحديد الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج أو تحديد محتوى البرنامج. ويتوقف تحديد موضوعات البرنامج أيضاً على تحليل الاحتياجات التدريبية، ومستوى المشاركين.

ونعني بتحديد أولويات الموضوعات التدريبية تحديد تتابع هذه الموضوعات بشكل يساعد على قدرة المتدربين على استيعاب وتفهم الأفكار والمهارات التي تغطيها هذه الموضوعات من ناحية، وتحديد الموضوعات التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي في ضوء المدة الزمنية المحددة له من ناحية أخرى.

إن مراعاة مبدأ التتابع يمكن النظر إليه من بعدين، البعد الأول يتعلق بضرورة التتابع المنطقي للأفكار التي يشتمل عليها الموضوع التدريبي، أما البعد الثاني فيتعلق بمراعاة التتابع بين الموضوعات المختلفة التي يتضمنها البرنامج التدريبي. إن تعلم مهمة معينة قد يكون مستحيلا، أو على الأقل يمثل قدرا من الصعوبة ما لم يتم تعلم مهمة أخرى أولا، بل إن تعلم المهمة الأولى أولا يساعد على تعلم المهمة التالية لها. ويتطلب ذلك من القائم بتصميم البرنامج ضرورة الوعي الكامل بالعلاقات بين المهام التي تتطلبها الوظائف، وأن يكون مدركا لتلك المهام التي يجب تتابعها بترتيب معين، وتلك المهام التي يفضل - وإن لم يكن من اللازم - تتابعها وفق ترتيب معين، حيث يحقق هذا الترتيب فائدة أكبر، وأخيرا أن يكون واعيا لتلك المهام التي قد لا تتطلب ترتيبا معينا.

مزيج موضوعات البرنامج

يتوقف تحديد مزيج موضوعات البرنامج على عوامل متعددة منها:

أ - أهداف البرنامج.

ب- مستوى المتدربين.

ج- الإمكانيات المتاحة.

د- الوقت المحدد للبرنامج.

ثالثاً: المواد التدريبية

أما ما يتعلق بالمواد التدريبية، والتي تظهر في مجموعة من المواد التدريبية المطبوعة التي يتضمنها الملف التدريبي، فهي تأخذ صوراً متعددة منها المقال والحالة التدريبية، والتمرين، والاستقصاء.

وحتى تكون المادة التدريبية مفيدة، فإنه يجب أن تتوافر لها مجموعة من العناصر منها:

أ - الارتباط بالموضوع التدريبي.

ب- الصياغة الشيقة.

ج- أن تتضمن بعض الأمثلة والرسوم والأشكال التوضيحية.

رابعاً: أساليب التدريب والمساعدات التدريبية

تعتبر أساليب التدريب والمساعدات التدريبية من الركائز الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي، لذلك فهي تمثل أحد المراحل أو الخطوات الهامة عند تصميم البرنامج، **ونعرض باختصار فيما يلي لأساليب التدريب، ثم نتناول المساعدات التدريبية:**

أ - أساليب التدريب

رغم التتابع المنهجي لمراحل تصميم البرنامج التدريبي، إلا أن ذلك لا يعنى أن كل مرحلة منفصلة ومستقلة عن الأخرى. فعلى الرغم أننا تحدثنا في المرحلة السابقة عن موضوعات البرنامج وصياغة المادة التدريبية، إلا أن مصمم المادة التدريبية يجب أن يكون مدركاً للأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، وبالتالي صياغة المادة

التدريبية بالشكل الذي يتناسب مع الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبعه المدرب.

وتتعدد الأساليب التدريبية، فمنها:

1- المحاضرات.
2- المحاضرة النقاشية.
3- دراسة الحالات.
4- التمارين.
5- الاستقصاءات.
6- التعليم المبرمج.
7- تمثيل الأدوار.
8- المباريات.
9- الزيارات الميدانية.

وتعدد الأساليب التدريبية لا يعني أنها بدائل لبعضها البعض، ولكن لكل منها مزاياها وعيوبها، والأهم من ذلك أن لكل منها مجالاً للاستخدام حسب طبيعة الموضوع الذي تتم معالجته، وحسب نوعية الجوانب المطلوب تزويد المتدرب بها سواء كانت في شكل معارف أو مهارات أو قدرات أو تغيير للاتجاهات والسلوكيات.

معايير اختيار الأسلوب التدريبي الملائم

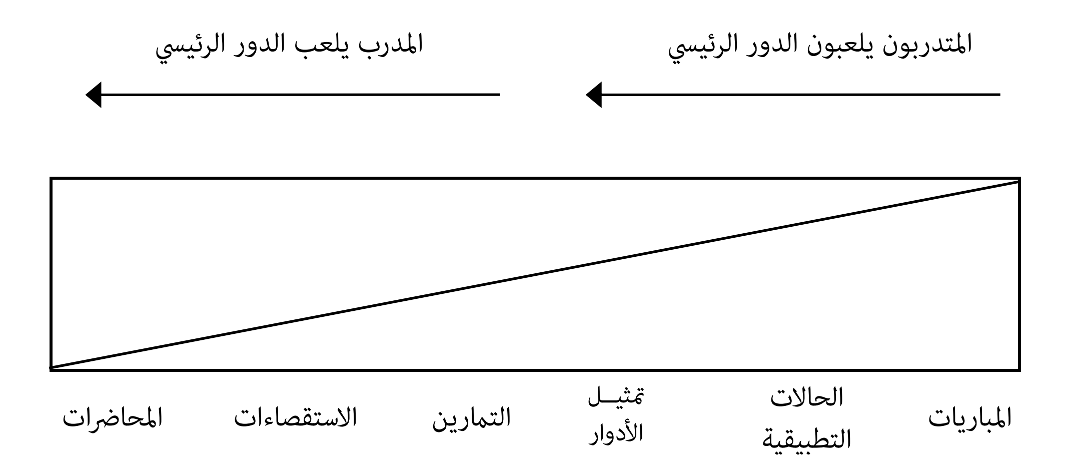
كما سبق أن أوضحنا أن لكل من الأساليب التدريبية مزاياه وعيوبه، كما أن لكل منها مجالاً أكثر ملاءمة للاستخدام. ونوضح فيما يلي بعض المعايير التي يمكن الاسترشاد بها عند اختيار الأسلوب التدريبي:

1- الهدف من الموضوع التدريبي.
2- نوعية ومستوى المتدربين.
3- موضوع التدريب.
4- الفترة الزمنية للموضوع التدريبي.
5- درجة العمق في عرض الموضوع التدريبي.

الأساليب التدريبية ودرجة مشاركة المتدربين

تختلف درجة مشاركة المتدربين باختلاف الأسلوب التدريبي، ويوضح الشكل التالي درجات هـذه المشاركة باختلاف أساليب التدريب:

درجات مشاركة المتدربين



ب - المساعدات التدريبية

وهى ما يعرف بالمعينات السمعبـصرية أو وسـائل الإيـضاح، ومنهـا الأفـلام التدريبيـة والـسبورة بأنواعها المختلفة، والنماذج، واستخدام جهاز العـرض الـضوئي، وأشرطـة التـسجيل وغيرهـا. ولا شـك أن استخدام هذه المساعدات أثناء الجلسات التدريبية يساعد في نقل الرسالة التدريبية بصورة أعمق، كـما أنها تزيد من درجة تفاعل المشاركين، وتجعل الجلسة التدريبية أكـثر تـشويقاً، وتـساعد المتـدربين عـلى استخدام حاسة البصر بجانب حاسة السمع.

خامساً: مدة البرنامج ومكان انعقاده

تتوقف مدة البرنامج والتي تتضمن إجمالي الساعات التدريبية اللازمة لتغطية موضوعات البرنامج عـلى عدة عوامل أهمها:

1- تغطية موضوعات الأسبقية الأولى، وهى الموضوعات التي لا يقوم البرنامج بدونها.

2- استيفاء الساعات اللازمة لتغطية الموضوعات التي تأتي كمرتبة ثانية ثم كمرتبة ثالثة.

3- الوقت المتاح للمتدربين، ففي برامج الإدارة العليا على سبيل المثال لا يفضل أن يمتد البرنامج التدريبي لفترة طويلة.

4- الأسلوب التدريبي.

5- الميزانية المخصصة للبرنامج.

أما بالنسبة لمكان انعقاد البرنامج، فقد يتم ذلك داخل المنظمة نفسها خاصة بالنسبة للبرامج التعاقدية، والتي تعقد خصيصاً للجهة، طالما يتوافر بها القاعات والتجهيزات التدريبية اللازمة.

ويفضل في بعض الحالات انعقاد البرنامج التدريبي خارج موقع العمل لاسيما بالنسبة لبرامج الإدارة العليا، والبرامج التي تنظمها مؤسسات تدريبية متخصصة.

ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي لتحديد عدد الساعات اللازمة:

برنامج

....

الفترة من / /2015 إلي / /2015

هدف البرنامج:..

موجــه إلــى:..

ساعات التدريب المقررة:...

م	الموضوع التدريبي	أسلوب التدريب وعدد الساعات التدريبية								مجموع الساعات التدريبية
		محاضرة	مناقشة	دراسة حالة	تمثيل أدوار					
إجمالي عدد ساعات البرنامج التدريبي										

سادساً: أساليب اختيار المدربين والمتدربين

إن الاختيار السليم للمدربين والمتدربين يعتبر ركيزة أساسية لنجاح البرنامج التدريبي، ونعرض فيما يلي للاعتبارات التي يجب مراعاتها في هذا الخصوص:

أ - اختيار المدربين

يراعى في اختيار المدرب ما يلي:

1- أن تتوافر لديه المهارات اللازمة لممارسة دوره كمدرب، وليس كمحاضر أو معلم حيث أن التدريب والتعليم برغم الارتباط بينهما، إلا أن ممارسة كل منها تتطلب مهارات خاصة.

2- التخصص والخبرة في الموضوع التدريبي الذي يتناوله، فالمدرب لا يلتقي بطلبة، ولكنه يتحاور مع مجموعة من المتدربين من ذوي الخبرة، وممن يتوافر لديهم شهادات علمية عالية، الأمر الذي يتطلب قدرة عالية على محاورتهم من خلال إطلاعه الدائم والمستمر عما هو جديد في هذا المجال.

3- أن تتوافر لديه مهارة العرض، والاتصال الفعّال، والقدرة على الإقناع.

4- أن تتوافر لديه درجة عالية من الحساسية الاجتماعية، بحيث يكون مدركاً لما يدور بالقاعة، وإدراك مشاعر المشاركين، والقدرة على تحفيزهم للمشاركة والتفاعل.

ب - اختيار المتدربين

يراعى في اختيار المتدربين ما يلي:

1- أن تتناسب طبيعة البرنامج مع إحتياجاتهم التدريبية.

2- التجانس في المستوى الوظيفي للمشاركين.

3- التجانس من حيث المؤهلات العلمية.

4- أن يكون عدد المشاركين مناسباً لطبيعة البرنامج.

سابعاً: تصميم الجدول الزمني للبرنامج

يعتبر البعض [1] أن البرنامج التدريبي هو عبارة عن ربط كل موضوع من موضوعات التدريب التي تم تحديدها بمدرب معين وتاريخ وتوقيت محدد، وبالتالي يتحول المنهج التدريبي إلى شكل " جدول زمني لتنفيذ البرنامج ".

وعند إعداد الجدول الزمني للبرنامج تراعى الاعتبارات التالية:

1- تتابع الموضوعات على مدار أيام البرنامج بشكل منطقي متسلسل، حيث أن البرنامج التدريبي ما هو إلا وحدة متكاملة يتم بناؤها بشكل تدريجي متسلسل.

2- مراعاة التنوع في موضوعات اليوم التدريبي الواحد بما لا يؤثر على التتابع المنطقي لموضوعات التدريب.

3- يفضل أن يبدأ اليوم التدريبي بالموضوعات التي تتطلب إعطاء المتدربين جرعة معرفية، وبحيث يتضمن النصف الثاني من اليوم التدريبي بعض التطبيقات والحالات العملية.

4- تنوع وتعدد المدربين بشيء من الحذر، فالتنوع ليس هدفاً في حد ذاته، كما أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد على درجة التفاعل بين المدرب والمتدربين، لذلك فإن الإفراط في تنوع المدربين - دون مبرر ضروري - في البرامج التدريبية التي لا تتجاوز مدتها أسبوعاً قد يعكس آثاره السلبية.

ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي للتعبير عن الجدول الزمني للبرنامج:

(1) Noe, Raymond A., Employee Training & Development (New York: McGraw-Hill Book Co., 1999), P. 100.

برنامج

....

الفترة من / /2015 إلي / /2015

الأسبـــوع:..

المواعيد / الأيـام	10.30 - 9.00	12.30 - 11.00	2 :00- 12.45
الأحد			
الاثنين			
الثلاثاء			
الأربعاء			
الخميس			

ثامناً: ميزانية التدريب

بعد الانتهاء من المراحل السابقة، يجب تحديد الميزانية اللازمة للبرنامج بدقة بحيث تشتمل على العناصر الآتية:

1- مكافآت المدربين.

2- المعدات الخاصة بكل برنامج.

3- تكلفة إقامة المتدربين في حالة عقد البرنامج بأحد الفنادق.

4- تكلفة إعداد وتجهيز المادة التدريبية.

5- مكافآت أعمال السكرتارية والمصروفات الإدارية الأخرى.

الخلاصـة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- تصميم البرنامج التدريبي ما هو إلا بنيان متكامل تتواصل وتترابط حلقاته، وتؤثر وتتأثر كـل منهـا بالأخرى.

2- يرتكز التصميم الفعّال للبرامج التدريبية على معايير ثلاثة هي: المنهجية في التصميم، التعميم عند التطبيق، والصلاحية.

3- التحديد السليم للاحتياجات التدريبية يعتبر الركيزة الأساسية لتصميم الـبرامج التدريبيـة، بـل هـو الأساس اللازم لعمليـة البنـاء، فـإذا لم يـتم تحليـل وتحديـد هـذه الاحتياجـات التدريبيـة بالـشكل السليم، فإن ذلك سوف ينعكس سلبا على جميع المراحـل والخطـوات التاليـة في تـصميم البرنـامج التدريبي.

4- ضرورة مراعاة مبدأ التتابع سواء عند الربط بين الأفكار التي يتضمنها الموضوع التـدريبي، أو عنـد الربط بين الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي، ويتطلب ذلـك تفهـم القـائم بعمليـة تصميم البرنامج التدريبي للعلاقات بين المهام التي تتضمنها الوظائف التي سيتم تـصميم البرنـامج التدريبي لتغطيتها.

5- يجب أن يحرص القائم بتصميم البرنامج التـدريبي عـلى صـياغة أهـداف البرنـامج بـشكل محـدد، ومعبر عن النتائج التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، فالأهداف في الواقع ما هي إلا ترجمـة للكثـير من المعلومات التي تم جمعها عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وإبراز الجوانـب الأساسـية التـي يجب أن يركز عليها البرنامج، فهي بمثابة النتائج المتوقعة، أو المخرجـات التـي يـسعى البرنـامج إلى تحقيقها، وكما أنها أداة للتخطيط فهي أيضا الأداة الرئيسية لتقييم البرنامج.

6- تتضمن مراحل تصميم البرنامج التدريبي مراحل متعددة هي: تحديـد أهـداف البرنـامج، موضـوعات البرنامج وتحديد أولوياتها، صياغة المواد التدريبية، تحديد وتصميم أساليب التدريب، المـساعدات التدريبية، مدة البرنـامج ومكـان انعقـاده، اختيـار المـدربين والمتـدربين، تـصميم الجـدول الزمنـي للبرنامج، وإعداد ميزانية البرنامج.

تمرين: ماذا تفعل.. لو كنت مكانه؟

وقع المدرب في حيرة.. أي الموضوعات يختارها لبرنامج "مهارات أساسية في التدريب "، فبعد أن حدد الموضوعات التالية وتوقيتاتها فوجئ بأن البرنامج سينفذ لمدة خمسة أيام، وأن اليوم التدريبي يمتد لخمس ساعات يتخللها 45 دقيقة للراحات.

المطلوب مساعدة المدرب في تحديد الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج.. والموضوعات التي يفضل أن يتضمنها.. ثم الموضوعات التي يمكن أن يتضمنها البرنامج:

م	موضوعات البرنامج	عدد الساعات
1	التدريب: قضايا أساسية	ساعة وربع
2	تحديد الاحتياجات التدريبية	3 ساعات
3	مكونات العملية التدريبية	ساعة ونصف
4	عوامل نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي	ساعة وربع
5	تخطيط النشاط التدريبي	ساعة ونصف
6	مهارات الاتصال والإقناع	ساعة ونصف
7	تخطيط المسار الوظيفي	3 ساعات
8	متابعة وتقييم النشاط التدريبي	ساعة ونصف
9	تصميم الخطة التدريبية	3 ساعات
10	تصميم موازنة البرنامج التدريبي	ساعة ونصف
11	مراحل تصميم البرنامج التدريبي	3 ساعات
12	طرق وأساليب التدريب	3 ساعات
13	مهارات التعامل مع الجهات المنفذة للبرامج التدريبية	ساعة وربع
14	مهام واختصاصات إدارة التدريب	ساعة ونصف
15	مشاكل التدريب في الدول النامية	ساعة ونصف
مجموع الساعات = 29 ,15 ساعة = 29 ساعة + 15 دقيقة		15 دقيقة

ورشة عمل : تصميم برنامج تدريبي

عزيزي المدرب..

تهدف ورشة العمل إلى مساعدتك على الممارسة الفعلية لتصميم برنامج تدريبي. وستقتصر ورشة العمل على التكليفات التالية:

1 - تحديد الهدف العام والأهداف التفصيلية للبرنامج.

2 - تحديد موضوعات البرنامج.

3 - تحديد أولويات الموضوعات وترتيبها.

4 - وضع الجدول الزمنى للبرنامج.

خطوات ورشة العمل

أولاً: اقرأ بعناية الوصف الوظيفي لوظيفة سكرتير.. والبطاقة التحليلية لها بالصفحات التالية، ولإيضاح ذلك نورد فيما يلي نموذج وصف وظيفي بشكله التقليدي لوظيفة سكرتير، ونتبعه بنموذج آخر يوضح ترجمة للواجبات والمسئوليات الواردة ببطاقة الوصف إلى مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي توضح الصورة التحليلية للشخص الذي يشغل الوظيفة:

بطاقة وصف وظيفة سكرتير

الواجبات والمسئوليات

يؤدى شاغل الوظيفة مهام السكرتارية والأعمال المكتبية لمساعدة رئيسه في الأعمال الإدارية والكتابية. وتتنوع المهام التي يقوم بها تبعاً لاحتياجات الإدارة.

وتشتمل الواجبات بصفة عامة على ما يلي:

1- استلام ونسخ الأوامر والتعليمات.

2- يُنظم المواعيد والمقابلات.

3- يستقبل الزائرين ويتلقى المكالمات الهاتفية.

4- يعد التقارير، ويحافظ على السرية في الحالات التي تتطلب ذلك.

5- يطبق السياسات والإجراءات المحــددة.

الأدوات والمعدات التي يتطلبها العمل:

يستخدم الأدوات والمعدات المكتبية والتي تتمثل في الحاسب الآلي، وغيره من المعدات المكتبية التـي تتطلب معرفة تفصيلية بأسلوب تشغيلها.

ظروف العمل:

- يعمل في مكتب مغلق.
- التعليم، التدريب والخبرة: مؤهل متوسط مع دراسات في الاختزال، الطباعـة عـلى الحاسـب، واللغـة الإنجليزية. ويفضل الحاصلين على دراسات في العلوم التجارية.
- وتتطلب إجادة استخدام الآلات المكتبية، وأساليب التصنيف والحفظ والفهرسـة، كمـا تتطلـب قدرة بصرية عالية للقراءة والطباعة.

وللإفادة من بطاقة الوصف في عملية التدريب، فإن الأمر يتطلب ترجمـة العنـاصر الـسابقة إلى مجموعة محددة من المعارف والمهارات والقدرات، والتي يمكن إخضاعها للقياس وللتنمية، ويـتم ذلـك من خلال البطاقة التحليلية الآتية:

البطاقة التحليلية لوظيفة سكرتير

- **القدرة على التكيف**

بمعنى القدرة على إنجاز مهام متعددة متنوعة، وغالبا أداء مهام متغيرة خلال وقت قصير.

- **مهارات إدارية**

بمعنى إحاطة أعضاء المنظمة بالمعلومات اللازمة، ومتابعة إنجاز المهام المفوضة لبعض الوحدات أو الأشخاص، وإجراء التصحيحات اللازمة عند الضرورة، القـدرة عـلى التنظـيم والترتيـب، وإجراء العمليات الحسابية البسيطة.

- **التعاون**

بمعنى العمل بشكل جيد مع الآخرين، ولا يمل من تخصيص الوقت الكافي لمساعدة الزملاء، أو العملاء أو غيرهم في تحقيق المهام المنوطة بهم.

- **قواعد وأصول الطباعة**

بمعنى القدرة على الكتابة والنسخ من مواد مكتوبة بمستوى عال من الدقة.

- **استرجاع المعلومات**

بمعنى القدرة على تصميم نظام للحفظ يمكن من الوصول للمعلومات اللازمة بأسرع وقت والقدرة على استخراج المعلومات وعرضها.

- **المبادأة**

بمعنى المحاولة الإيجابية للتأثير في الأحداث بما يساعد على تحقيق الأهداف والمبادرة الذاتية للعمل الجيد دون الحاجة إلى إشراف مباشر، ومحاولة تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن.

- **القدرة على التعلم**

بمعنى القدرة على تعلم وتطبيق معارف ومهارات جديدة.

- **الطباعة**

بمعنى القدرة على طباعة 50 كلمة في الدقيقة على الأقل، والقدرة على استخدام الحاسب.

- **مهارات الاتصال**

بمعنى القدرة على التعبير في عبارات مختصرة، والتمتع بمهارة الإنصات والتركيز، والقدرة على نقل وإستقبال الرسائل وأخذ رسائل مختصرة من خلال الهاتف

- **إعداد وكتابة التقارير والمذكرات والمكاتبات**

المطلوب: تصميم البرنامج التدريبي الملائم وفق الخطوات التالية:

أولا: اسم البرنامج

....

ثانيا: الهدف العام

....

....

ثالثا: الأهداف التدريبية، في نهاية البرنامج سيتمكن المشارك من:

....

....

....

....

رابعا: موضوعات البرنامج

....

....

....

خامسا: الجدول الزمني للبرنامج (بافتراض أن البرنامج سيعقد لمدة خمسة أيام، ويمتد اليوم التدريبي لخمس ساعات تتخللها 45 دقيقة راحة)

....

....

....

....

....

....

....

....

....

الفصل الرابع

تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- متى نحتاج إلى تحديد وصياغة الأهداف؟
- لماذا نهتم بتحديد الأهداف في مجال التدريب؟
- أنواع الأهداف التدريبية
- عناصر كتابة الأهداف التدريبية التفصيلية
- كيف تكتب الهدف التدريبي؟
- أمثلة لكتابة الأهداف التدريبية
- تحديد الأهداف وتحديد موضوعات البرنامج
- الخلاصة
- تمارين: كيف تكتب الأهداف التدريبية؟
- ورشة عمل: كيف تصيغ الأهداف التدريبية؟
- تمارين: أخطاء في تحديد موضوعات البرنامج التدريبي

الفصل الرابع

تحديد وصياغة أهداف

البرنامج التدريبي

يعتبر تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي ركيزة أساسية لنجاح البرنامج، وذلك لما لها من أثر سواء في تحديد موضوعات البرنامج، وإعداد المادة التدريبية، واختيار أساليب التدريب، وكذلك لما لها من أثر في تقييم البرنامج.

إن عدم تحديد الأهداف وصياغتها بصورة محددة وواضحة، يجعل المدرب والمتدربين لا يعرفون إلى أين يتجهون، وإذا كانوا لا يعرفون إلى أين يتجهون، فكيف يعرفون أنهم قد وصلوا إلى تحقيق ما يصبون إليه؟. لبيان أهمية وكيفية تحديد وصياغة الأهداف التدريبية، فإننا نعرض في هذا الفصل إلى بيان متى نحتاج إلى تحديد وصياغة الأهداف، ولماذا نهتم بتحديد الأهداف في مجال التدريب، ثم نعرض لأنواع الأهداف التدريبية، وعناصر كتابة الأهداف التدريبية التفصيلية، وكيفية كتابة الهدف التدريبي من خلال مجموعة من الأمثلة، ثم إيضاح العلاقة بين أهداف البرنامج وتحديد موضوعاته.

متى نحتاج إلى تحديد وصياغة الأهــداف؟

في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، فإنـه يمكننـا بـصفة عامـة تحديـد الموضـوعات التـي تـصلح كمجال لبرامج تدريبية تساعد على تغطية هذه الاحتياجات التدريبيـة. بعـد ذلـك، تـتم صـياغة بعـض الأهداف التدريبية الرئيسـة (العامة) للبرنامج، ويتبع ذلك تحديد وصياغة أهـداف تدريبيـة تفـصيلية لكل من الجلسات التدريبية للبرنامج.

ولا يمكننا البدء في إعـداد وصـياغة المـادة التدريبيـة للبرنـامج قبـل تحديـد الأهـداف التدريبيـة للجلسات التدريبية، والتي تحدد لنا المخرجات أو النتائج المطلوب تحقيقها.

إن عدم تحديد الأهداف التدريبية بدقة يعوق أداء المـدرب، كـما أنـه لا يحقـق نجـاح البرنـامج التدريبي.

لماذا نهتم بتحديد الأهداف في مجال التدريب؟

1- أنها تحدد الاتجاه.
2- أنها تساعد على تحديد المحتوى الصحيح.
3- أنها تساعد على التقييم.

أنـواع الأهـداف التدريبية

تتضمن أهداف البرنامج التدريبي عادة نوعين من الأهداف [1]:

1- الهدف العام للبرنامج Aim
2- الأهداف التفصيلية Objectives

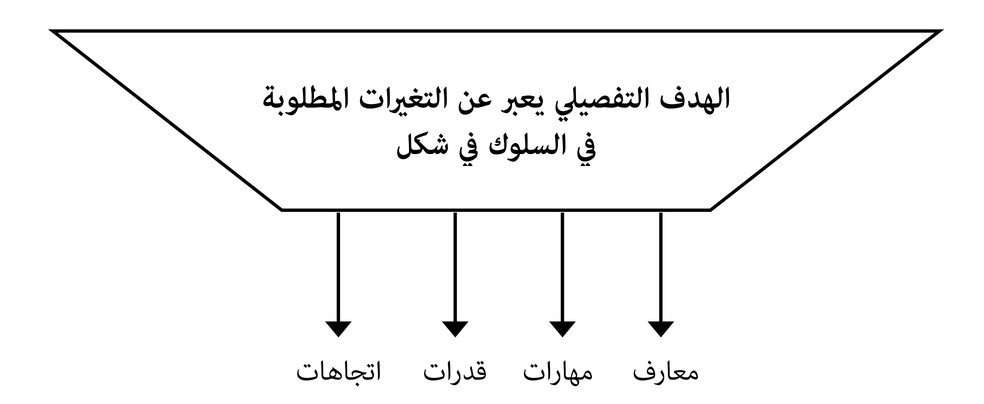
ويمثل الهدف العام للبرنامج الغاية التي يهدف البرنامج إلى تحقيقها، وغالباً ما يـصاغ في شـكل عبـارة وصفية عامة. وفيما يلي مثال لأحد الأهداف العامة لبرنامج " تدريب المدربين ".

---

(1) Leigh, David, Op.Cit., P. 21.

تطوير إدراك وفهم المشاركين لأنواع مختلفة من طرق التدريب

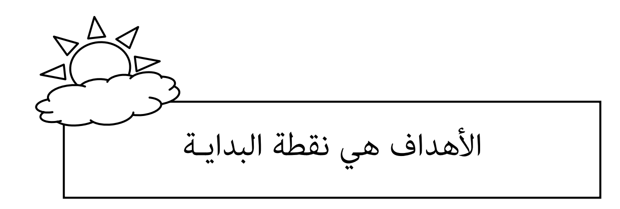
أما الأهداف التدريبية التفصيلية، فهي تمثل المفاهيم والمبادئ والمهارات التي يتطلبها تحقيق الهدف الرئيسي. والأهداف التفصيلية ليست مجرد خطوات لتحقيق الهدف الرئيسي، ولكنها عناصر متكاملة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالهدف الرئيسي. وتبرز أهمية تحديد وصياغة الأهداف التفصيلية في أنها تمثل محور موضوعات البرنامج التدريبي.



ومثال للهدف التدريبي التفصيلي ما يلي:

في نهاية البرنامج سيتمكن المشارك من الإلمام بخمس أساليب من طرق التدريب، وإجادة ثلاث منها من خلال ما يتزود به من معلومات، وباستخدام جهاز العرض الضوئي.

وبالمقارنة بين الصياغة السابق ذكرها لكل من الهدف العام والهدف التدريبي التفصيلي، فإنه تتبين العلاقة بينهما بإفتراض أن الهدف العام إذا كان يخبرنا إلى أي مدينة نتجه، فإن الهدف التفصيلي يوضح لنا أي طريق نستخدمه، وما هو الوقت الذي نرغب أن نصل فيه، وما هي الظروف التي سيكون عليها الطريق.



نعم عزيزي المدرب، فالأهداف هي نقطة البداية، فبالإضافة إلى أنها ستحدد لنا إلى أين نتجه، فهي أيضا المعيار الذي نستطيع من خلاله تقييم ما تم تحقيقه. والأهداف هي نقطة البداية لأنها ستمكننا من تحديد موضوعات البرنامج التدريبي، ودرجة العمق في تناول وصياغة المادة التدريبية المرتبطة بهذه الموضوعات. مثال ذلك: إذا كان الهدف هو الإلمام بخمس طرق من طرق وأساليب التدريب، فإن الأمر سيختلف عما إذا كان الهدف المعرفة المتعمقة باستخدام خمس من طرق وأساليب التدريب.

ويرى البعض [(1)] تقسيم الأهداف إلى أربعة نماذج، وذلك على النحو التالي:

1- أهداف محورها نشاط المدرب.. ومثال ذلك (شرح الطريقة الصحيحة لعمل....، عرض بيان عملي لتنفيذ....).

2- أهداف محورها نشاط المتدربين.. ومثالها (أن يتعلم المتدرب كيفية تحرير....، أن يتعلم إجراءات....).

3- أهداف محورها موضوعات التدريب.. مثل (أساليب تقييم الأداء وقياس الكفاءة، مراحل إعداد وكتابة التقارير).

4- أهداف محورها أداء المتدربين.. حيث تركز على مايستطيع المتدرب القيام به، في شكل مستوى أداء أو سلوك محدد بعد التدريب، وفى ظل ظروف العمل الطبيعية للمتدرب، وعلى ضوء معايير محددة قابلة للقياس كالدقة والسرعة.

---

(1) رفعت عبد الحميد الشامى، رحلة مع المدرب المتميز: مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2000)، ص ص: 41-42.

والنمـوذج الرابـع هـو النمـوذج المفـضل عنـد صـياغة الأهـداف التدريبيـة، حيـث تتـوافر فيـه مواصفات الهـدف الـذكي Smart Objective، فهـو محـدد Specific، وقابـل للقيـاس Measurable، وواقعـي Realistic، وقابل للتحقيق Attainable، ومرتبط بفترة زمنية Timed.

عناصر كتابة الأهداف التدريبية التفصيلية

يشير البعض [1] [2] إلى أن الـصياغة الـسليمة للهـدف التـدريبي يجـب أن تتـضمن ثلاثـة عنـاصر رئيسية هي:

1- عمل أو فعل يمكن ملاحظته An observable action

2- معيار لقياس الأداء A measure of performance

3- الظروف المحيطة بالأداء The relevant conditions

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من هذه العناصر:

أولا: عمل أو فعل يمكن ملاحظته

يجب أن يوضح الهدف المتطلبات السلوكية التي يمكن ملاحظتها بـصورة مـستقلة، وهـو أمـر في غاية الأهمية، حيث أنه إذا لم يكن النـشاط المعـبر عـن الأداء مـن الممكـن ملاحظتـه وتقييمـه بـشكل موضوعي، فإن فعالية التدريب يصعب قياسها. إن أفـضل الطـرق لتحقيـق ذلـك تتمثـل في تحديـد مـا الذي ترغب أن يصل إليه أو يكون المتدرب قادرا عليه في نهايـة البرنـامج، وبعـد الانتهـاء مـن تنفيـذه، مثال ذلك: " في نهاية البرنامج يكون المشارك قادرا على........ "، قادرا على ماذا؟ على كتابة المـذكرات أو الاستخدام الفعّال لبعض طرق وأساليب التدريب مثلا. فالصياغة السليمة للهـدف التـدريبي يجـب أن تحدد أمرا يمكن ملاحظته أو مشاهدته، أي إمكانية التحقق منه.

(1) Leigh, David, Op.Cit., PP. 23-25.

ثانيا: معيار لقياس الأداء

كما يجب أن يتضمن الهدف التدريبي بعض المؤشرات التي تعبر عن مستوى الأداء المطلوب، وبحيث يتعرف المشارك بالبرنامج على المعايير التي يجب أن يتم في إطارها أداء المهمة المطلوبة منه. وقد تتعلق هذه المعايير بمستوى الجودة الذي يجب تحقيقه، أو بدرجة الدقة المتوقعة، أو بمعيار زمني لأداء المهمة، مثال ذلك: طباعة المذكرات بحد أقصى خطأ مطبعي واحد بالصفحة.

ثالثا: الظروف المحيطة بالأداء

حيث أن الهدف التدريبي يجب أن يحدد الظروف التي يتم الأداء في إطارها، والتي في ضوئها يجب أن يتم تحقيق المعايير المشار إليها في البند ثانيا. مثال ذلك: إعداد القوائم الحسابية دون أخطاء في عمليات الجمع باستخدام الآلة الحاسبة، حيث أن استخدام الآلة الحاسبة يعبر عن الظروف التي يتم الأداء في إطارها.

يتضح مما سبق أهمية تحديد وصياغة أهداف البرنامج التدريبي، وذلك وفقا للمعايير السابق ذكرها. كما نؤكد أن تحديد الأهداف يبدأ بمراجعة تحليل الاحتياجات التدريبية، حيث تتوجب الإجابة على سؤال: ما الذي نريد تحقيقه من خلال البرنامج؟، فالأهداف هي بمثابة الأساس لجميع المراحل التالية في تصميم البرنامج التدريبي. لذلك يجب أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح والإيجاز، كما يجب أن تكون قابلة للقياس.

ونود الإشارة إلى أن كتابة وصياغة الأهداف ليس بالعملية السهلة - كما قد يتصور البعض -، حيث يجب أن يتحقق من يقوم بصياغة الأهداف من توافر العناصر الثلاثة التي يجب مراعاتها في الهدف (عمل أو فعل يمكن ملاحظته، معيار لقياس الأداء، والظروف المحيطة بالأداء). فعملية التعلم لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال تأثيرها على السلوك، لذلك عندما تكون بصدد صياغة أهداف البرنامج، فأنت تحتاج إلى التفكير ليس فقط عما يراد تعلمه، ولكن أيضا التفكير في كيفية تعلمه. فالمدرب إذا لم يكن مدركا بصورة واضحة ودقيقة لما يراد تعلمه وكيفية تحقيقه، فإن عملية التعلم لن تتحقق بالصورة المرغوبة، ويترتب على ذلك الكثير من المعوقات التي قد تؤدى في النهاية إلى عدم نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.

كيف تكتب الهدف التدريبي؟

تعالى نفكر سوياً

عند التفكير في تنفيذ برنامج للحاسب الآلي لمجموعة من المبتدئين، تم صياغة الهدف التالي كأحد أهداف البرنامج:

تعريف المشاركين بالحاسب الآلي ومكوناته

هل يمكنك إعادة صياغة هذا الهدف، مع مراعاة الجوانب الثلاثة الواجب مراعاتها عند صياغة الهدف التدريبي... فكر؟

....

....

....

....

ما رأيك في هذه الصياغة؟

في نهاية البرنامج يكون المشارك قادراً على تسمية كل من أجزاء ومكونات الحاسب الآلي باستخدام نموذج مماثل للحاسب بدرجة دقة 100%.

ما هي فائدة هذه الصياغة سواء بالنسبة للمدرب، أو بالنسبة للمشاركين؟

....

....

....

....

إن هناك فوائد أخرى لتحديد وصياغة الأهداف التدريبية بهذا الشكل، ومنها أنها تحدد لنا الأساس لأي أداة أو أسلوب من أساليب التقييم التي نخطط لاستخدامها.

إن كتابة وصياغة أهداف الجلسات التدريبية، والتي تمثل في مجموعها أهداف البرنامج، من أهم وأصعب المراحل. فجميع الأهداف يجب صياغتها في شكل سلوك أو أداء

ملموس، يضاف إلى ذلك أنه يجب أن يكون قابلاً للقياس. **ويمكنك الاسترشاد بالشكل التالي عند صياغة الأهداف التدريبية:**

في نهاية الجلسة (اليوم) التدريبي، يكون المشارك قادراً على:

- كلمة تشير إلى فعل An action word
- شيء يمكن ملاحظته Item
- ظروف العمل Conditions
- معيار Standard

أمثلة لكتابة الأهداف التدريبية

المثال الأول:

في نهاية الجلسة التدريبية، يكون المشارك قادراً على:

- وضع خط أسفل............................. فعل
- الأسمـــــــاء............................. شيء ما
- باستخدام قائمة مكتوبة....................... الظروف
- بدرجــة دقـــة 80%....................... المعيار

المثال الثاني:

في نهاية الجلسة التدريبية، يكون المشارك قادراً على:

- تحديد حاصل جمع............................ فعل
- مجموعات من الأرقام.......................... شيء ما
- باستخدام قائمة مكتوبة وآلة حاسبة........... الظروف
- بدرجـة دقــة 90 % على الأقل .... المعيار

المثال الثالث:

في نهاية الجلسة التدريبية، يكون المشارك قادراً على:

- تجميع.. فعل
- أجزاء جهاز الحاسب الآلي.............................. شيء ما
- باستخدام الأجزاء المعطاة وبدون استخدام الكتالوج....... الظروف

يمكنك الاسترشاد بالقوائم الثلاث التالية عند صياغة الأهداف التدريبية، بحيث يتم الانتهاء من تجميع الجهاز سليماً خلال 30 دقيقة..

قائمة بالكلمات الشائعة التي تُعبر عن فعل

* يبنى	* يحصى	* يحسب
* يختار	* يصف	* يصمم
* يرسم	* يُعرِف	* يحدد
* يخطط	* ينجز	* يعيد كتابة
* يحل	* يستعمل	* يُقسم
* يجدول	* يُجمع	* يوضح
* يرتب	* يحمل	* يُعد قائمة

قائمة بالكلمات التي تعبر عن الظروف الشائعة بالعمل

* باستخدام قائمة مراجعة
* باستخدام الكتالوج
* باستخدام دليل إجراءات العمل
* باستخدام آلة حاسبة
* باستخدام الحاسب الآلي
* باستخدام جميع الأجزاء
* باستخدام ماكينة / مُعدة
* بدون استخدام كتالوج
* بدون استخدام الآلة الحاسبة
* بدون استخدام قائمة مراجعة

قائمة بالكلمات التي تعبر عن المعايير الشائعة

* بدرجة دقة 80 %
* 8 محاولات ناجحة على الأقل من عشرة
* بما لا يتجاوز 30 دقيقة
* بحيث لا تزيد عن 100 جنيه مصري
* وفقاً للتتابع السليم للعمليات
* بحيث لا يتجاوز الخطأ 3 %
* بدون أخطاء
* بحيث لا تزيد الوحدات المعيبة عن 01%

تحديد الأهداف وتحديد موضوعات البرنامج

في ضوء الأهداف التي يتم الاستقرار عليها كأهداف للبرنامج، تبدأ مرحلة تحديد الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج أو تحديد محتوى البرنامج. ويتوقف تحديد موضوعات البرنامج أيضاً على تحليل الاحتياجات التدريبية، ومستوى المشاركين. فقد تتشابه بعض الموضوعات في بعض البرامج، ولكن عناصر كل منها قد يختلف من برنامج لآخر، كما أن التركيز على الجانب المعرفي والجانب التطبيقي يختلف أيضاً.

تحديد أولويات الموضوعات التدريبية

نعنى بهذا الأمر تحديد تتابع الموضوعات التدريبية من ناحية، وتحديد الموضوعات التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي في ضوء المدة الزمنية المحددة له من ناحية أخرى.

ويمكن تقسيم الموضوعات التدريبية طبقاً لأولوياتها على النحو التالي:

أ. موضوعات يجب أن يتضمنها البرنامج

وهى الموضوعات الأساسية التي لا يقوم البرنامج بدونها، فهي تمثل الحد الأدنى من الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج، وتكون لها الأسبقية الأولى.

ب. موضوعات يفضل أن يتضمنها البرنامج

وهى موضوعات تساعد في تمكين المتدربين من الإلمام بالموضوع الرئيسي للبرنامج التدريبي بدرجة أكبر، ولكنها تأتى كمرتبة ثانية في سلم أولويات الموضوعات التدريبية.

ج. موضوعات يمكن أن يتضمنها البرنامج

وهى ليست موضوعات أساسية، ولكنها موضوعات تكميلية تساعد أيضاً في ارتفاع مستوى المتدربين، ولكنها لا تتصل اتصالاً مباشراً بالاحتياج التدريبي.

ونود التأكيد هنا إلى ضرورة مراعاة التصنيف السابق عند تحديد موضوعات البرنامج التدريبي، حيث نلاحظ أن البعض قد يهتم بإضافة بعض الموضوعات السلوكية إلى بعض البرامج، مثل موضوع مهارات الاتصال أو مهارات التعامل مع الآخرين، ورغم أننا لا ننكر أهمية هذه الموضوعات، إلا أن الخطأ يقع عندما توضع على حساب الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج، والتي تكون لها الأسبقية الأولى. ويتوقف الأمر هنا على عدة عوامل أهمها المدة المحددة للبرنامج، فالبرنامج الذي تكون مدته ثلاثة أيام غير البرنامج الذي يعالج في خمسة أيام، أو لمدة عشرة أيام تدريبية، فكلما طالت مدة البرنامج كلما سمحت بإضافة موضوعات مما تنتسب إلى الأسبقية الثانية أو الثالثة، المهم أن يتحقق المدرب من تغطية الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج، والتي لا يقوم البرنامج بدونها.

مزيج موضوعات البرنامج

يتوقف تحديد مزيج موضوعات البرنامج في ضوء المجموعات الثلاث السابق ذكرها على عوامل متعددة منها:

أ - أهداف البرنامج.

ب- مستوى المتدربين.

ج- الإمكانيات المتاحة.

د- الوقت المحدد للبرنامج.

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- التحديد الواضح والصياغة المحددة لأهداف البرنامج التدريبي يعتبر ركيزة أساسية لنجاح جميع الأنشطة التالية سواء تلك التي تتعلق بتحديد موضوعات البرنامج، صياغة وكتابة المادة التدريبية، اختيار طرق وأساليب التدريب المناسبة، وتحديد أساليب تقييم البرنامج.

2- الهدف العام Aim للبرنامج التدريبي يمثل الغاية التي يهدف البرنامج إلى تحقيقها، وغالبا ما يصاغ في شكل عبارة وصفية عامة.

3- الأهداف التدريبية التفصيلية Objectives للبرنامج التدريبي تمثل المفاهيم والمبادئ والمهارات التي يتطلبها تحقيق الهدف العام، وتتطلب صياغتها إتباع قواعد محددة.

4- يمكن تقسيم أهداف التدريب إلى أربعة نماذج هي: أهداف محورها نشاط المدرب، أهداف محورها نشاط المتدربين، أهداف محورها موضوعات التدريب، وأخيرا أهداف محورها أداء المتدربين، والنموذج الأخير هو النموذج الأفضل عند صياغة الأهداف التدريبية.

5- من مواصفات الهدف الذكي Smart Objective أن يكون محددا Specific، قابلا للقياس Measurable، واقعي Realistic، قابلا للتحقيق Attainable، ومرتبط تحقيقه بفترة زمنية Timed.

6- الصياغة السليمة للأهداف التدريبية تتطلب توافر ثلاث مكونات رئيسية هي: السلوك أو الأداء المتوقع، المعايير، والظروف.

7- يتوقف تحديد موضوعات البرنامج على الأهداف التي تحددت له، وتصنف الموضوعات التدريبية إلى: موضوعات يجب أن يتضمنها البرنامج، موضوعات يفضل أن يتضمنها البرنامج، وموضوعات يمكن أن يتضمنها البرنامج.

تمرين: كيف تكتب الأهداف التدريبية؟

فيما يلي مجموعة من الأهداف التدريبية المتنوعة.. المطلوب إعادة صياغتها مسترشداً بخطوات كتابة الأهداف التي ترتكز على الأداء والتي تتضمن:

- تحديد السلوك المرغوب فيه.
- تحديد الظروف التي سيتم الأداء في ظلها.
- تحديد معيار الأداء المقبول.

م	الهـدف	الهدف بعد إعادة الصياغة
1	تطوير إدراك وفهم المشاركين لأنواع مختلفة من طرق التدريب	
2	تعريف المشاركين بالحاسب الآلي ومكوناته	
3	إجادة الكتابة على الحاسب الآلي	
4	كتابة أهداف البرنامج التدريبي	
5	تجميع أجزاء الحاسب الآلي	

ورشة عمل : كيف تصيغ الأهداف التدريبية؟

المطلوب:

1- أبدأ بتحديد اسم لبرنامج تدريبي ترغب في تقديمه.

2- أنتقل إلى تحديد وصياغة الهدف العام للبرنامج.

3- حدد موضوعات البرنامج.

4- قم بتحديد وصياغة هدف لكل جلسة تدريبية، بحيث يتضمن الهدف الجوانب التالية:

أ - فعل / سلوك.

ب- شـــيء.

ج- الظــروف.

د- المعيـــــار.

وذلك بافتراض أن البرنامج يستمر لمدة ثلاثة أيام، ويتضمن اليوم التدريبي جلستان:

فــكر

واسـتخدم النموذج التالي

برنامج

....

أولاً: الهدف العام للبرنامج:

....

....

....

....

ثانياً: موضوعات البرنامج التدريبي المتوقعة:

1-	4-
2-	5-
3-	6-

ثالثاً: الأهداف التدريبية التفصيلية:

في نهاية البرنامج سيكون المشارك قادرا على:

....

....

....

....

تمريـــن: أخطاء في تحديد موضوعات البرنامج التدريبي

تحددت الأهداف التالية لبرنامج "تنمية مهارات أخصائي التدريب ":

في نهاية البرنامج يكون المشارك قادرا على

1- التعرف على مفاهيم ومبادئ التدريب وأنواعه.

2- تحديد أهداف واختصاصات وحدات التدريب.

3- القيام بالخطوات الإجرائية للتخطيط للتدريب.

4- تقدير الموقف التدريبي الحالي.

5- احتساب عناصر تكلفة النشاط التدريبي.

6- التعرف على مكونات الخطة التدريبية بأقسامها المختلفة.

7- تقييم البرامج التدريبية.

المطلوب: بالإطلاع على جدول تنفيذ البرنامج الموضح فيما يلي، يرجى إبـداء ملاحظاتـك عـلى مـا يلي:

أ - مدى مناسبة الموضوعات المذكورة مع أهداف البرنامج.

ب- التتابع المنطقي لموضوعات البرنامج.

ج- مدى مناسبة توزيع الموضوعات على اليوم التدريبي.

د- إعادة تصميم جدول البرنامج في ضوء الملاحظات السابقة.

برنامج

....

الفترة من / /2015 إلي / /2015

الأيام	10:30 – 9:00	12:15 – 10:45	2:00 – 12:45
الأحد	التدريب والتعليم أوجه الشبه والاختلاف	العمليـــــة التدريبيـــة المفاهيم والمبادئ والأهداف	
الاثنين	قضايا ومشكلات التدريب في المؤسسات العربية	ميزانيـة التدريب	
الثلاثاء	تخطيط التدريب حالة عملية	تصميم البرامج التدريبية حالة عملية	
الأربعاء	تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	
الخميس	مهام أخصائي التدريب	مهارات أخصائي التدريب	

الفصل الخامس

إعداد وصياغة المواد التدريبية

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- إرشادات عامة لإعداد المواد التدريبية
- كتابة وصياغة المادة التدريبية
- ماذا تراعى عند الكتابة الفعلية للمادة التدريبية؟
- استخدام الأشكال والرسوم التوضيحية في الكتابة
- مبادئ كتابة وصياغة المادة التدريبية
- الخلاصة
- تطبيقات ومواقف عملية
- تمرين: تحديد وترتيب عناصر المادة التدريبية

الفصل الخامس

إعداد وصياغة المواد التدريبية

تعتبر مرحلة إعداد وتجهيز المواد التدريبية من أهم وأصعب جوانب العملية التدريبية، وأكثرها استغراقاً للوقت. ففي هذه المرحلة يتم إنتاج المواد التدريبية بصورها المختلفة، والتي تتضمن:

1- المادة التدريبية (المقال التدريبي) التي يتضمنها الملف التدريبي للمتدرب.

2- التمارين والحالات العملية والإستقصاءات وغيرها.

3- الشفافيات (شرائح العرض) وغيرها من الوسائل السمعبصرية.

إن معرفة المدرب لمواصفات المادة التدريبية واختلافها عن المادة العلمية التي تتضمنها الكتب والمراجع العلمية، وإدراكه واستخدامه للمبادئ التي يجب مراعاتها عند كتابة المادة التدريبية، سوف يساعده على إعداد مادة تدريبية تتسم بالجاذبية والتشويق، وسيجعل من مهمته في إعدادها مهمة سهلة، بل أنها قد تختصر من الوقت ما يستغرقه الآخرون في الكتابة دون إلمام بهذه المواصفات، ودون معرفة وتطبيق لهذه المبادئ.

ويقتصر حديثنا في هذا الفصل على البند الأول، والذي يتضمن المـواد التدريبيـة التـي تتعلـق بالأفكـار الرئيسية حول كل من الموضوعات التي يتناولها البرنامج التـدريبي، والتـي غالبـاً مـا تـستخدم كمرجـع للمتدرب، فنتناول في البداية بعض الإرشـادات العامـة لإعـداد المـواد التدريبيـة، ثـم نعـرض لمتطلبـات الكتابة والصياغة الجيدة للمادة التدريبية، واستخدام الأشكال والرسوم التوضيحية في الكتابـة، ونختـتم هذا الفصل بالإشارة إلى المبادئ التي يجب أن يتعرف عليهـا المـدرب ويجيـد اسـتخدامها عنـد إعـداده للمواد التدريبية.

إرشادات عامة لإعــداد المواد التدريبية

بصرف النظر عن نوع المواد التدريبية المطلوبة، فإنه يجب على المعد أن يراعى الاعتبارات التاليـة [1] :[2]

1- الدقـة **Accuracy**

ونعنى بالدقة هنا ضرورة ضمان الدقة الفنية لكل بند مـن بنـود المـادة التدريبيـة قبـل إتاحتهـا للاستخدام بواسطة المتدربين. يضاف إلى ذلك ضرورة تجنب الأخطاء النحويـة والإملائيـة لمـا قـد تـؤدى إليه من تشتيت انتباه المتدربين.

2- التركيز **Focus**

يجب ألا تتضمن المـواد التدريبيـة إلا المعلومـات والمـشكلات والأنـشطة اللازمـة لتحقيـق أهـداف البرنامج فقط. كما يجب استخدام الأساليب المتاحة لجذب انتباه المتدربين للنقـاط الهامـة، مثـال ذلـك استخدام الأمثلة والجداول والرسوم البيانية.

3- درجة الصعوبة **Difficulty Level**

يجب أن تتناسب المادة التدريبية مع المستوى الفني واللغوي للمتدربين.

(1) رفعت عبد الحميد الشامى، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

4 -الواقعية **Realism**

يجب مراعاة أن تتضمن المواد التدريبية مشكلات وقضايا واقعية ترتبط بالعمل، كما يجب أن تكون الإمكانات والأجهزة والأدوات المستخدمة في التدريب مماثلة أو متمشية مع تلك التي تستخدم في العمل، وذلك لتسهيل انتقال التعلم من بيئة التدريب إلى مكان العمل، ولإعطاء مصداقية للأنشطة التدريبية.

5- التطبيق **Application**

يفضل أن تتركز المواد التدريبية حول الخبرة العملية المباشرة، حيث يفضل أن يلمس المتدرب الجانب التطبيقي عند قراءة المادة التدريبية، وأن تتاح له الفرصة لتطبيق واستخدام المعارف والمهارات المطلوب اكتسابها سواء أكانت عقلية أو حركية.

كتابة وصياغة المادة التدريبية

نقصد بالمادة التدريبية هنا المقال المكتوب الذي يعالج أحد موضوعات البرنامج التدريبي. وتتطلب كتابة وصياغة المادة التدريبية مهارة وجهداً من المدرب، وذلك بالإضافة إلى طباعتها وإخراجها بصورة تجذب القارئ لها.

وقبل أن تبدأ الكتابة في موضوع ما، يجب أن يكون لديك هدفا واضحاً، فإذا توافر لك هدف محدد، وتعرفت على مستوى المتدربين، وما الذي يعرفونه، وماذا يرغبون في معرفته، فإنه يمكن لك أن تبدأ في التخطيط للكتابة.

فمرحلة التخطيط التي تسبق عادة تنفيذ أي عمل نقوم به تعتبر مرحلة في غاية الأهمية. والكتابة ليست استثناءً من هذه القاعدة.

وتتطلب الكتابة الجيدة إعداداً وتخطيطاً مسبقاً يتضمن ما يلي [1]:

---

(1) Stoneal, Linda, How to Write Training Materials (San Diego: Pfeiffer & Company, 1991). PP. 28-35.

1- حدد هدفك من الكتابة:

إن السؤال الذي يجب أن يسأله الفرد لنفسه هو: لماذا سأقوم بالكتابة؟ حيث تساعد الإجابة على هذا السؤال في تحديد الهدف الذي يجب أن يكون واضحاً ومحدداً.

الهدف هو محور عناصر موضوع الكتابة

2- تعرف على مستوى المتدربين:

إن الخطوة الثانية من خطوات التفكير التي تتضمنها عملية الكتابة أن تتعرف على مستوى المتدربين.. من هم؟ ومن أي مستوى؟ وما هي اهتماماتهم، وما هي المعلومات التي يرغبون معرفتها؟.

3- حدد إطار للموضوع:

بعد أن حددت هدفك، وتعرفت على مستوى المتدربين، فإن الخطوة التالية تكمن في وضع إطار للموضوع الذي ترغب الكتابة فيه.

ونود التأكيد هنا أن هذه الخطوات الثلاث السابقة لا تتم بشكل منفصل عن بعضها البعض، حيث أن هناك بالطبع تداخل بينها. ولكن هذه الخطوة المتعلقة بوضع الإطار لا تقتصر فقط على تحديد عناصر الموضوع، ولكنها تتضمن أيضاً التتابع المنطقي لها، والأسلوب الذي سيستخدم للتعبير عن كل عنصر، وكيفية استخدام أساليب جذابة ومشوقة للقارئ.

4- تجميع المعلومات وترتيبها:

اجمع المعلومات المرتبطة بموضوع الكتابة من مصادرها المختلفة، ورتبها وفق أسلوب منطقي ييسر على القارئ استيعاب الأفكار التي تتضمنها المادة التدريبية. ومن المداخل المستخدمة للترتيب ما يلي:

أ - الترتيب وفقاً للتسلسل أو التتابع المنطقي.

ب- الترتيب من الفكرة الكلية إلى الأفكار الجزئية أو العكس.

ج- الترتيب التاريخي / الزمني.

د- الترتيب حسب تسلسل أداء العمل.

ماذا تراعى عند الكتابة الفعلية للمادة التدريبية

لكتابة المادة التدريبية اعتبارات عامة مثلها مثل أي شكل آخر من أشكال الكتابة، ومنها [1]:

1- الابتعاد عن الألفاظ الصعبة أو غير الشائعة.

2- تجنب تكرار بعض الكلمات دون داع.

3- البعد عن الصياغة الانفعالية.

4- الوضوح والبلاغة في التعبير.

5- مراعاة عنصر الجاذبية.

ولكن لكتابة المادة التدريبية اعتبارات خاصة بها، ومنها:

1- الجمع بين الناحية النظرية، والناحية العملية التطبيقية.

2- أن تتفادى الحشو الزائد.

3- أن تتناسب مع مستوى المتدربين.

4- أن تلتزم بفلسفة البرنامج وأهدافه.

5- أن تتناسب مع الزمن المقرر لموضوع التدريب، ويصل طول الورقة التدريبية في المتوسط بين 10 - 15 صفحة.

6- استخدام الأمثلة في موضعها المناسب.

7- أن تعرض في شكل جذاب ومشوق.

استخدام الأشكال والرسوم التوضيحية في الكتابة

تضفى الأشكال والرسوم التوضيحية على المادة التدريبية رونقاً وشكلاً جيداً، كما تساعد على إبراز الأفكار الرئيسية في شكل مختصر. وأكثر الأشكال التوضيحية استخداماً ما يلي:

---

(1) Stelnicki, M. B. & Siller, K. H., "Writing Training Materials That Work: Workshops Materials, Governors State University, Park Forest South, 1981.

1- الجداول.

2- الأعمدة البيانية.

3- المنحنيات.

4- الدوائر.

مبادئ كتابة وصياغة المادة التدريبية

هذا الجزء عزيزي المدرب يساعدك على كتابة وصياغة مادة تدريبية تسهم إسهاما فعالا في تحقيق أهدافك التدريبية، وتجعل المادة التدريبية أكثر تشويقا للمتدرب بما يشجعه على قراءتها بيسر وانتباه، كما تحقق التكامل المطلوب بين مكونات المادة التدريبية.

دعنا نتفق من البداية أن المادة التدريبية هي تلك المادة التي تغطى موضوعات البرنامج التدريبي، والتي غالبا ما يتضمنها الملف التدريبي الذي يتم توزيعه على مجموعة المتدربين. وتتكون المادة التدريبية من مجموعة من الأوراق التدريبية، ونقصد بالورقة التدريبية تلك المادة التي تغطى عنصرا أساسيا من عناصر البرنامج التدريبي، وغالبا ما تكون الورقة التدريبية في حدود من 15-10 صفحة في المتوسط، أي أن الملف التدريبي يتضمن مجموعة من الأوراق التدريبية، والتي تشكل في مجموعها المادة التدريبية للبرنامج.

وبالتالي فإن استخدام هذه المبادئ هنا سيدور حول إعداد الورقة التدريبية، وهو ما ينطبق على جميع الأوراق التدريبية التي تكون في مجموعها الملف التدريبي، وتنقسم الورقة التدريبية بصفة عامة إلى أقسام ثلاثة هي:

أولا: المقدمة.. وتهدف إلى حفز المتدرب على القراءة، وإدراك ما يجب عليه تعلمه.

ثانيا: التفسير والشرح.. وتمثل المعلومات المطلوب تعلمها، متضمنة الأمثلة والتطبيقات.

ثالثا: الملخص.. ويهدف إلى مراجعة المعلومات التي تم تعلمها، ويساعد المتدربين على تذكر هذه المعلومات وتطبيقها.

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من المبادئ التي تتعلق بكل من هذه الأقسام الثلاثة:

أولا: المبادئ التي تتعلق بالمقدمة

إن إدراك المدرب لهذه المبادئ عند كتابة وصياغة مقدمة الورقة التدريبية تساعد على أن تجعل المهمة التي يقوم بها أسهل، كما أنها من ناحية أخرى تحقق قدرا ملموسا من السهولة والفائدة لدى المتدربين عند قراءتها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- الانتباه والتحفيز **Attention / motivation**

المتدربون يتعلمون فقط إذا توافر لديهم الانتباه والرغبة في التدريب، فإذا كان ذهنهم مشغولا بشيء آخر غير التدريب، فلن يتعلموا. كما أن التحفيز يساعد على استمرارية الانتباه لدى المتدرب، ويتحقق التحفيز من الفائدة أو القيمة التي سيحصل عليها المتدرب من التدريب.

لذلك على المدرب أن يضمن المقدمة ما ينتزع انتباه المتدرب، ويخلق لديه الرغبة لقراءة المعلومات اللاحقة بالورقة التدريبية، ولا يتحقق ذلك إلا إذا تضمنت المقدمة ما يشعر المتدربين بأهمية قراءة هذه المادة والفوائد التي سيحصلون عليها من وراء ذلك.

إن المقدمة التي تساعد على تحقيق ذلك يجب أن تتضمن ما يلي:

أ - إلى أي مدى يرتبط المحتوى بالعالم الواقعي.

ب- ما هي أهمية المحتوى للمتدرب ولوظيفته ولمنظمته.

ج- كيف سيساعد المحتوى على جعل وظيفته أسهل وأفضل وأكثر متعة.

2- التأثير والمصداقية **Influence / credibility**

يميل المتدربون إلى الاعتقاد والاستماع والتعلم من الأشخاص ومن المواد المكتوبة التي يرون أنها مؤثرة وتحقق المصداقية، وتتحقق هذه الدرجة من التأثير والمصداقية إذا شعر المتدربون أن هذه المادة من إعداد خبير، وأنها تتمتع بالجاذبية.

ويمكن للمتدربين أن يدركوا أن المادة من إعداد خبير إذا كانت تتضمن المعلومات الأكثر حداثة، وأنها مشتقة من مصادر يثق المتدربون في صدقها كالبحوث والدراسات. وبالرغم من أن التأثير والمصداقية قد يكون أكثر وضوحا في العرض الشفوي وفى اللقاءات

مع المتدربين وجها لوجه، إلا أن هذا لا ينفى أن نوع الورق الذي يتضمن المادة التدريبية، وما يتـضمنه من أشكال وألوان، يكون له دورا ملموسا في تحقيق التأثير والمصداقية.

3- الأهداف **Objectives**

يتعلم المتدربون بشكل أفضل إذا ما عرفوا على وجه التحديد ما الذي سوف يتعلمونـه، ومـا الـذي سوف يكونوا قادرين على فعله بعد الانتهاء من التدريب. إن معرفة الأهـداف يـساعد المتـدربين عـلى التركيز على المعلومات الضرورية. لذلك عليك إخبارهم في المقدمة بأهداف الموضوع التدريبي، وتكـون الأهداف أكثر فائدة إذا تم صياغتها في شكل مهارات سيحصل عليها أو يصقلها المتدرب مـن التـدريب، وأن تكون محددة ومرتبطة بالواقع العملي ومتكاملة مع بعضها البعض.

5- السياق / الألفة **Context / Familiarity**

يتجه المتدربون إلى الاستفادة بدرجة أكبر كلما كانت المعلومات التـي تتـضمنها المـادة التدريبيـة موضوعة في سياق لأشياء هم يعرفونها بالفعـل، كـما أنهـا تتـضمن مـن المفـاهيم والمـصطلحات أشـياء يألفونها. فما نقصده بالسياق أن المتدربين سوف يربطون بين المعلومـات الجديـدة، ومـا يعرفونـه مـن قبل، فهم يستدعون ما يعرفونه من معلومات ويحاولون البحث عما يربط بين المعلومات الجديدة وما يعرفونه، ويحقق هذا الرابط المشترك سهولة أكبر في عملية التعلم والعكس صحيح.

لذلك يحرص المدرب على مراعاة إيضاح هذه الروابط بين المعلومـات الجديـدة وعلاقتهـا بمـا يعرفـه المتدربون من قبل، والإشارة إلى مواقف يألفها المتدربون، وإضـافة تفـصيلات أكـثر إلى تلـك المعلومـات المعروفة من قبل المتدربين.

ثانيا: المبادئ التي تتعلق بالتفسير والشرح

إن مراعاة المدرب لهذه المبادئ في هذه المرحلة يجعـل مهمتـه تـسير بـصورة أسـهل وأفضل، ويتزامن مع ذلك أن استخدام هذه المبادئ في مرحلة التفـسير والـشرح يـؤدى إلى سهولة مهمة المتدربين، فهذه المعلومات تساعد على تهيئتهم لتنظيم الأفكـار التـي سـوف

تعرض عليهم. كما أن تنظيم المعلومات يجعل متابعتهم لما يقال أكثر سهولة، ويساعدهم على التركيز على الأفكار الهامة.

فإذا كان القسم الأول والذي يتعلق بالمقدمة يركز على السؤال: لماذا نتعلم هذا الموضوع؟، فإن الجزء الذي يتعلق بالتفسير والشرح يركز على تلك المعلومات المطلوب تعلمها، أي أنه يركز على السؤال: ماذا سوف نتعلم؟. إن المبادئ التي تتعلق بهذا الجزء يمكن إيضاحها فيما يلي:

1- حجم المعلومات وتصنيفها **Chunking**

لا يستطيع الإنسان أن يستقبل إلا قدرا محدودا من المعلومات في وقت واحد، لذلك على المدرب مراعاة هذا الأمر، فلا تكون المعلومات بالكثرة مما يفوق قدرة المتدربين على متابعتها. وتشير الدراسات إلى أن الفرد يستطيع استقبال حوالي 7 أفكار في المتوسط في الوقت الواحد، كما يستطيع المتدربون تذكر ما يتلقونه من معلومات إذا كانت مصنفة ومجمعة ولكل مجموعة عنوان واضح يعبر عنها، وغالبا لا يزيد عدد العناصر التي تتضمنها المجموعة الواحدة عن 7 عناصر. مثال ذلك إذا كنت تتناول موضوع عن: دور سكرتير الاجتماع، وكان هذا الدور يتمثل في القيام بـ 15 خطوة، فإنه يمكنك تجميعها في ثلاث مجموعات على النحو التالي: دور السكرتير قبل الاجتماع، ودور السكرتير أثناء الاجتماع، ثم دور السكرتير بعد الاجتماع. وتتناول كل مجموعة من هذه المجموعات عددا من العناصر تشير في مجموعها إلى الـ 15 خطوة التي يقوم بها السكرتير، ولا شك أن هذا التجميع يكون أيسر على الفهم وعلى التذكر من قبل المتدربين بدلا من سردها كاملة.

2- أساليب الإيضاح **Illustrations**

يستفيد المتدربون من المادة التدريبية بدرجة أكبر إذا امتزجت المادة المكتوبة ببعض أساليب الإيضاح، وذلك تأكيدا للقول المعروف " الصورة أبلغ من 1000 كلمة ". فغالبا ما تكون المادة المكتوبة أكثر قدرة على الفهم إذا ما صاحبها أي من الأساليب والأشكال الإيضاحية، والتي تكون بلا شك مرتبطة بموضوع الكتابة. لذلك يجب أن يراعى في

أساليب الإيضاح ما يلي:

1- أن تكون جذابة للمتدرب.

2- أن يكون للشكل الإيضاحي عنوان.

3- أن يصاحب الشكل تعليق، أو سؤال، أو شرح إذا تطلب الأمر ذلك.

4- لا تفرط في استخدام العديد من أساليب الإيضاح للفكرة الواحدة.

5- استخدم أساليب الإيضاح مثل الأعمدة الأفقية والرأسية، الكعكة، المنحنيات وغيرها أفضل من استخدام الصور.

3- التقسيمات والتنظيم الداخلي **Intra-Organizers**

تساعد التقسيمات والتنظيم الداخلي للمادة التدريبية المتدربين على تتبع الأفكار التي تتضمنها المادة، بل وتجعلهم مستعدون لتلقى الأفكار التالية. كما أنها تساعدهم على تذكر الارتباط بين العنصر الذي تعرض له المادة، والعناصر الأخرى التي تتضمنها المادة التدريبية. وتستخدم التقسيمات الداخلية كأمر طبيعي بعد الانتهاء من كتابة فكرة معينة، والانتقال إلى كتابة فكرة أخرى. وتأخذ التقسيمات الداخلية أشكالا متعددة منها: العناوين الجانبية، عبارة قصيرة تمهد للفكرة التالية، شكل يوضح المراحل التي تم الانتهاء منها والمرحلة التي بصدد تناولها مع تمييزها بصورة مختلفة.

4- أمثلة ذات صلة **Relvant Examples**

يفهم المتدربون الأفكار المكتوبة بشكل أكبر ويتذكرونها إذا كان يصاحبها أمثلة تساعد على إيضاح هذه الأفكار، فالأمثلة ما هي إلا حالات تطبيقية نموذجية للأفكار المطلوب تعلمها. فهي تساعد على إيضاح الفكرة من خلال مواقف حقيقية، تساعد على التركيز على الجوانب الرئيسية للفكرة المكتوبة.

5- تخطيط النص **Text Layout**

إن التخطيط والإعداد المسبق للمادة التدريبية يحقق الكثير من الفوائد، فهو يساعد المدرب من خلال انعكاس هذا التخطيط والإعداد الجيد على سهولة الفهم والاستيعاب

من قبل المتدربين، وضوح الأفكار التي تتضمنها المادة التدريبية، إعطاء نموذج تنظيمي واضح لما تتناوله المادة من أفكار، التأكيد على العناصر والأفكار الأكثر أهمية، جذب الانتباه نحو النقاط الهامة، الفصل الواضح بين الأفكار التي يتضمنها المتن. ويتضمن التخطيط الجيد للنص ما يلي:

1- تنظيم الكتابة والفواصل والمسافات للمادة التدريبية المكتوبة.

2- استخدام وتنظيم وترتيب العناوين الرئيسية والفرعية للمادة التدريبية.

3- الاستخدام الصحيح لأشكال الإيضاح.

4- التناسق بين الكلمات المستخدمة، ومدى مناسبة تكاملها مع بعضها البعض.

5- ترك قدر مناسب من الفراغات البيضاء بالصفحة للحد من كثافة المحتوى.

6- وضع العناوين الرئيسية داخل برواز للتأكيد على أهميتها، ولإبرازها لجذب انتباه المتدرب.

7- أترك فراغ مناسب إذا كنت تطلب من المتدرب التعليق على نقطة ما.

8- أكتب جمل قصيرة.

9- تذكر أن الفقرة paragraph تتكون من عدة جمل قصيرة.

10- استخدم بنط متنوع وأشكال مختلفة للخط دون إفراط.

6- التطبيق **Relevant Practice**

ليس من السهل على المتدربين تحقيق الاستفادة المطلوبة إذا اقتصرت المادة التدريبية على سرد للمعلومات التي تغطى الأفكار التي يريد المدرب تعلمها، كما أن المتدربين يجب أن تتاح لهم الفرصة للاستجابة لهذه المعلومات، وأن يمارسوا المهارة التي تتناولها الأفكار المطروحة للمادة التدريبية. لذلك يجب أن تتضمن المادة التدريبية ما يساعد على ذلك، سواء من خلال طرح بعض الأسئلة حول المادة المكتوبة، أو من خلال بعض التمارين التدريبية أو الحالات العملية التي تساعد المتدربين على التطبيق، وتحقق لهم فرصة أكبر لاستيعاب وفهم ما تتضمنه المادة التدريبية من معلومات وأفكار.

والتطبيق الذي قد يأخذ أحد أشكال التمارين التدريبية، أو الحالات والمواقف

العملية يجب أن يكون متناسبا مع الفكرة أو المهارة التي يرغب المدرب في تعلمها من قبل المتـدربين، وهو ما سنزيده إيضاحا عند الحديث عن طرق وأساليب التدريب. كما يجب أن يراعى المـدرب تكـرار استخدام هذه التمارين والحالات، وعدم الاقتصار على استخدامها مرة واحدة، حيث أن تكرار الممارسة من خلال التطبيقات العملية تعتبر أحد الخصائص الرئيسية التـي تميـز بـين التعلـيم والتـدريب. لـذلك يجب على المدرب مراعاة ما يلي:

1- تحين الفرصة لاستخدام أحد التطبيقات على الأقل في نهايـة كـل موضـوع مـن الموضـوعات التـي تتناولها المادة التدريبية للبرنامج.

2- نشر التطبيقات خلال الورقة التدريبية، وعدم الاقتصار على تمرين واحد أو اثنان في نهايتها.

3- أن تكون التطبيقات العملية بأشكالها المختلفة مرتبطـة بالأفكـار أو المهـارة التـي تتناولهـا المـادة التدريبية.

7- التغذية المرتدة **Feedback**

إن إتاحة الفرصة للمتدربين للتطبيق العملي شيء جيد وأساسي، ولكنهم في حاجـة إلى معرفـة مـا إذا كان أدائهم صحيحا أم غير صحيح. لذلك على المدرب أن يوضح لهم ذلك سواء كان صـحيحا أو غـير صحيح، والأسباب التي أدت إلى ذلك. إن توافر تلك المعلومات بالمادة التدريبيـة تـساعد المتـدرب عـلى تقييم نفسه، وتشعره وتؤكد له الفائدة من وراء التدريب، وتحفزهم من ناحية أخرى لمواصلة الـتعلم. ويراعى في المعلومات التي تتعلق بالتغذية العكسية أو المرتدة ما يلي:

1- إيضاح المعايير التي يتم الارتكاز عليها في تحديد مدى سلامة أو عدم سلامة استجابة أو الحل الذي يتوصل إليه المتدرب.

2- الإجابة الصحيحة للتمرين.

3- إيضاح أسباب هذه الإجابة الصحيحة.

4- أن يتسم بالبساطة، وموجه للهدف دون إطالة.

ثالثا: المبادئ التي تتعلق بالملخص

يعتبر الملخص هو المكون الثالث والأخير للمادة التدريبية بعد المقدمة والتفسير والشرح، وكما هو يساعد المدرب في تسهيل مهمته، فإنه يحقق نفس الشيء بالنسبة للمتدربين، ويظهر ذلك بوضوح من خلال النقاط التالية:

1- يستفيد المتدربون من تجميع كل عناصر الموضوع في نهاية المادة التدريبية، كما يساعدهم على تذكر ما تتضمنه المادة من نقاط هامة.

2- غالبا ما يصاغ الملخص بعبارات مختصرة مركزة تختلف عن الصياغة التي استخدمت في المتن.

3- يقتصر الملخص على إبراز النقاط الهامة والدروس المستفادة.

ومن أهم المبادئ التي تتعلق بالملخص ما يلي:

1- المراجعة **Review**

يستفيد المتدربون بصورة أفضل، وبعد استعراض قدر من المعلومات والأفكار بشكل تفصيلي، عندما يجدون ملخصا مجمعا لهذه النقاط التفصيلية، وتهمنا الإشارة هنا إلى أن تكرار نفس الكلمات التي استخدمت بالمتن ليس بالأمر المفيد، حيث يتطلب الأمر صياغة ملخصة تربط بين بعض العناصر وبشكل مختلف عما ذكر بالمادة التدريبية. لذلك على المدرب ألا يغفل أهمية هذا الجزء عند إعداده للمادة التدريبية، وقد يأخذ الملخص أشكالا مختلفة سواء كان في شكل صياغة سردية، أو تجميع للعناصر الهامة في شكل جدول، أو في شكل قائمة مراجعة، أو المقارنة بين عناصر تم تناولها في الجزء الخاص بالتفسير والشرح، أي أنه يتم تجميعها بعد أن تم عرضها بشكل متفرق. ولا يتضمن الملخص كل ما تم تناوله من معلومات، ولكنه يقتصر على النقاط الأساسية.

2- الذاكرة / المرجع **Memory / Reference**

ليس من الطبيعي أن نتوقع تذكر المتدربين لكل العناصر والأفكار التي تضمنتها المادة التدريبية، ولهذا فهم في حاجة إلى ما يساعدهم على التذكر واستخدام الأفكار التي

تضمنتها المادة التدريبية بعد عودتهم لعملهم. إنهم في حاجة إلى ذاكرة بسيطة مساعدة، وهذا هو الدور الذي يلعبه الملخص بما يشتمل عليه من كلمات أو تجميع للأفكار يساعد على تذكرها.

كما أنهم في حاجة إلى تطبيق أخير غالبا ما يأخذ شكل الاختبار لقياس ما تم تحصيله من أفكار تضمنتها المادة التدريبية، يضاف إلى ذلك حاجتهم إلى مرجع قد يكون في شكل نموذج أو خريطة تدفق أو قائمة مراجعة تغطى الأفكار الرئيسية، والذي يمكنهم الرجوع إليه بعد عودتهم لعملهم دون الحاجة للرجوع إلى تفاصيل المادة التدريبية.

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- المادة التدريبية ما هي إلا مخرجات لجهود كثيرة بذلها المدرب، ولمعلومات بذل الجهد في سبيل الحصول عليها، وهى الصورة التي سيترجم من خلالها كل ذلك، فلا تعرض نفسك لفقدان عائد كل هذا الجهد بسبب عدم العناية اللازمة لإعداد مادة تدريبية جذابة ومشوقة ومعبرة عن البعد الموضوعي لما ستتناوله في الجلسات التدريبية.

2- المادة التدريبية هي تلك المادة التي تغطى موضوعات البرنامج التدريبي، وتتكون المادة التدريبية من مجموعة من الأوراق التدريبية، ونقصد بالورقة التدريبية تلك المادة التي تغطى عنصرا أساسيا من عناصر البرنامج التدريبي، وغالبا ما تكون الورقة التدريبية في حدود من 15-10 صفحة في المتوسط، أي أن الملف التدريبي يتضمن مجموعة من الأوراق التدريبية.

3- يتسع مفهوم المادة التدريبية ليشمل: المقال التدريبي، التمارين والحالات التدريبية والاستقصاءات وغيرها، والشرائح التي تستخدم في العرض، ولكن حديثنا هنا يقتصر على كتابة وصياغة المقال التدريبي.

4- هناك إرشادات عامة يجب على المدرب الفعّال أن يأخذها في اعتباره عند إعداده للمادة التدريبية، وهى تتمثل في: الدقة، التركيز، درجة الصعوبة، الواقعية، والتطبيق.

5- الهدف هو محور عناصر كتابة الموضوع التدريبي، لذلك يجب أن يكون الهدف واضحا ودائما أمام عينيك، ويضاف إلى ذلك عناصر أخرى لا تقل أهمية مثل: التعرف على مستوى المتدربين، تحديد إطار واضح للموضوع، وتجميع المعلومات اللازمة وترتيبها.

6- تتنوع وتتعدد مداخل ترتيب معلومات وأفكار المادة التدريبية، ومنها الترتيب وفقا للتسلسل المنطقي، التدرج من الأفكار الكلية إلى الأفكار الجزئية أو العكس، الترتيب التاريخي، أو الترتيب حسب تسلسل أداء العمل. هذه المداخل ليست بدائل لبعضها البعض، بل أن لكل منها مجال يناسبها، والمدرب الفعّال هو الذي يختار بعناية المدخل الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يكتب عنه.

7- للأشكال والرسوم التوضيحية موقعا بارزا في المادة التدريبية، فهي تضيف إلى المادة التدريبية وتجعلها أكثر جاذبية وتشويقا للقراءة، ومن هذه الأشكال الجداول، الأعمدة البيانية الرأسية والأفقية، المنحنيات، الدوائر (الكعكة)، وخرائط التدفق.

8- المدرب الفعّال يدرك أهمية التعرف على واستخدام المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد المادة التدريبية، ويتعلق بعض هذه المبادئ بالمقدمة، ويرتبط البعض الآخر بالتفسير والشرح (جسم الموضوع)، أما الجزء الأخير من هذه المبادئ فيرتبط بالملخص أو الخاتمة.

9- من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد المقدمة: جذب الانتباه والتحفيز، التأثير والمصداقية، الأهداف، والسياق أو الألفة.

10- عند صياغة الجزء الخاص بالتفسير والشرح (جسم الموضوع)، يجب مراعاة عدة مبادئ من أهمها: حجم المعلومات وتصنيفها، أساليب الإيضاح، التقسيمات والتنظيم الداخلي، التركيز على الجوانب التطبيقية وعدم الاقتصار على السرد المعرفي، والتغذية المرتدة.

11- من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الملخص المساعدة على المراجعة، واعتباره ذاكرة مساعدة.

تطبيقات ومواقـف عمليـة

الموقف الأول:

لم يكن "عبد الهادي" صبورا، فهو مدرب مشهود له بالنشاط والحيوية، ولكنـه كـان يتـسم أيـضا بقدر كبير من الانـدفاع. وعنـدما طلـب منـه أن يعـد نفـسه لتقـديم جلـسة تدريبيـة عـن "التخطـيط الإداري"، قام بنشاطه وحيويته المعهودة بإعدادها، ولكنه فوجئ في بداية اللقاء التدريبي بأن المتدربين جميعهم من مستوى الإدارة العليا، ووقع "عبد الهادي" في حيرة شـديدة، فالمـادة التـي أعـدها تناسـب مستوى الإدارة الإشرافية. بماذا تنصح "عبد الهادي" للمرات القادمة:

....

....

....

....

الموقف الثاني:

قام "عبد الهادي" بإعداد مادة تدريبية لموضوع "بناء فريق العمل"، وبالفعل بذل جهـدا خرافيـا في سبيل تجميع تلك المادة، وذهب مسرعا لتسليمها إلى مـدير التـدريب بالجهـة التـي يتعامـل معهـا، وأمسك مدير التدريب بالمادة التدريبية، وطأطأ رأسه وقال بينه وبين نفسه: تاني يا "عبد الهادي"، لقـد كانت صفحات المادة التدريبية مكتظة، تكاد لا يكون بها فراغات، تخلـو مـن العنـاوين، ومـن أي مـن الأشكال والرسوم الإيضاحية. بماذا تنصح "عبد الهادي" للمرات القادمة:

....

....

....

....

الموقف الثالث:

لم يسبق "لعبد الهادي" أن مر بهذا الموقف المحرج، فهو يقوم بإعداد مادة تدريبية عن موضوع "استخدام الأشكال والرسوم البيانية في التقديم والعرض"، لقد انتهى بالفعل من تحديد ثلاث مواقف تصلح لهذا الأمر، ولكنه وقف محتارا في التفكير عن الشكل البياني المناسب لكل منها، ما هي الأشكال البيانية المناسبة التي تقترحها عليه، وبماذا تنصحه للمرات القادمة:

أولا: يرغب "عبد الهادي" أن يعرض في تقريره شكلا بيانيا يوضح المقارنة بين أعداد الطلبة في بعض الكليات الجامعية.. وقد توفرت له البيانات التالية:

الكليـــة	2014		2015	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث
التجــارة	1000	500	700	800
الهندســة	600	400	800	300
الصيدلــة	400	400	500	500

ثانيا: توفرت لدى "عبد الهادي" المعلومات التالية:

- النسبة المئوية لسكان المدن الكبرى بالمحافظات الحضرية 19%.
- النسبة المئوية لسكان المدن بالوجه البحري والقبلي 23%.
- النسبة المئوية لسكان القرى 57%.
- النسبة المئوية لسكان الأقسام والمراكز بمحافظات الحدود 1%.

ويحاول "عبد الهادي" البحث عن شكل بياني يناسب عرض هذه المعلومات والتركيز على بيان النسبة المئوية لسكان القرى.. بماذا تنصحه؟

ثالثا: طلب من "عبد الهادي" إعداد شكل بياني يقارن بين عدد الندوات التي تم عقدها في الأعوام 2013، 2014، وذلك بالنسبة للمحور الصحي والمحور الاجتماعي والمحور الاقتصادي.. ولقد توفرت لديه البيانات التالية:

النــدوات	2013	2014
عدد ندوات المحور الصحي	50	100
عدد ندوات المحور الاجتماعي	60	61
عدد ندوات المحور الاقتصادي	25	25

فما هو الشكل البياني المناسب الذي تنصح به "عبد الهادي"؟

الموقف الرابع:

لقد كان "عبد الهادي" منهمكا في تناول موضوع "إعداد وصياغة المادة التدريبيـة"، وفجـأة شـعر أنه لا يستطيع الوقوف على قدميه، فقد طرح عليه أحد المتدربين سؤالين هما:

أ - ما هي الإرشادات العامة التي يجب أن يأخذها المدرب في اعتباره عند كتابة المادة التدريبية؟

ب- ما هي المبادئ التي يجب أن يراعيها المدرب عند صياغة المقدمـة وجـسم الموضـوع وخاتمـة المـادة التدريبية؟، فهل تستطيع أن تـساعد "عبـد الهـادي" وتنقـذه مـن هـذا المطـب، وبمـاذا تنـصحه للمرات القادمة؟

....

....

....

....

تمرين: تحديد وترتيب عناصر المادة التدريبية

تضمنت ورقة تدريبية بعنوان "الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية" مجموعة العناصر التالية.. المطلوب ترتيب العناصر ترتيباً منطقياً من وجهة نظرك:

م	العناصر قبل الترتيب	العناصر بعد الترتيب
1	الوظيفة الإشرافية والمستويات الإدارية	
2	الإدارة الحديثة وتكنولوجيا الإدارة	
3	مهارات شاغلي الوظيفة الإشرافية	
4	توقعات وأدوار الوظيفة الإشرافية	
5	لماذا نحتاج إلى الإدارة؟	
6	مفهوم الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية	
7	أهمية ومهام شاغلي الوظائف الإشرافية	

الفصل السادس

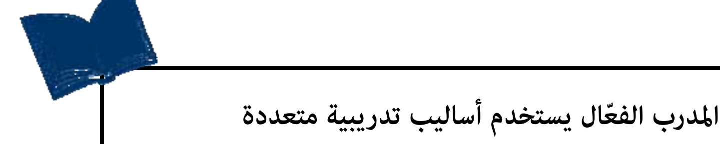
طرق وأساليب التدريب

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- إستراتيجية التدريب
- العوامل التي يجب مراعاتها في اختيار الإستراتيجية
- طرق وأساليب التدريب
- تصميم التمرين التدريبي
- الخلاصة
- طرق وأساليب التدريب: قضايا للحوار
- تمرين: مواقف تدريبية تبحث عن أسلوب تدريبي

الفصل السادس

طرق وأساليب التدريب



المدرب الفعّال يستخدم أساليب تدريبية متعددة

إن استخدام طريقة أو أسلوب واحد للتدريب يعتبر عائقاً أمام عملية التعلم، فلاشك أن تنوع وتعدد طرق وأساليب التدريب، واستخدام ما يتناسب منها مع طبيعة موضوعات البرنامج والأهداف المحددة له، يعتبر أحد الضمانات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي. لذلك نعرض في هذا الفصل لمفهوم إستراتيجية التدريب، والعوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار هذه الإستراتيجية، ثم نتناول عددا من طرق وأساليب التدريب الشائعة موضحين مجالات استخدام كل منها والمزايا والعيوب، مع محاولة المساعدة في بيان كيفية تصميم التمرين التدريبي باعتباره من أكثر الطرق استخداما.

إستراتيجية التدريب **Training Strategy**

يمكن تعريف إستراتيجية التدريب بأنها تتكون من خليط من طرق وأساليب التدريب التي تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة.. وقد ينظر إليها البعض من منظور أوسع فيضيف إليها الأجهزة الوسيطة والوسائل المساعدة.

العوامل التي يجب مراعاتها في اختيار الإستراتيجية

على القائمين على تحديد الإستراتيجية المناسبة للتدريب أن يدركوا أن اختيار هذه الإستراتيجية يعتمد على التحليل الدقيق للموقف التدريبي الذي يتضمن العديد من العوامل التي يجب مراعاتها، وهى:

أ- الأهداف التدريبية **Training Objectives**

يعتبر تحليل الأهداف التدريبية من الأركان الأساسية في اختيار إستراتيجية التدريب المناسبة، فالأهداف التدريبية هي عبارة عن النتائج المطلوب أن يتوصل إليها المتدربون في نهاية البرنامج، أو في نهاية كل موضوع من الموضوعات التي يتضمنها البرنامج، فإذا كان الهدف تنمية المعارف فإن الإستراتيجية المختارة تختلف عن الإستراتيجية المختارة لتنمية المهارات. ويفيد في هذا الخصوص طرح بعض التساؤلات التي تدور حول الأهداف، لتحديد ما إذا كان النشاط التدريبي يهدف إلى واحدا أو أكثر مما يلي:

1- تنمية معارف.
2- تنمية قيمة مثل قيمة التعاون أو العمل في فريق.
3- تنمية مهارة مثل مهارة اتخاذ القرارات.
4- القدرة على تشغيل أجهزة.

ب- محتوى المادة التدريبية **Course Content**

تسهم طبيعة المادة التدريبية ومحتواها إلى حد كبير في اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب، حيث يختلف الأمر بالنسبة للمادة التي تعالج موضوعا نظريا في طبيعته عن تلك التي تتناول موضوعا تطبيقيا.

ج- خصائص مجموعة المتدربين **Trainees Population**

يتأثر اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب بالخصائص المميزة لمجموعة المتدربين سواء كان ذلك يتعلق بعددهم أو مستواهم التعليمي أو خبراتهم أو التدريب السابق.

د - مكان التدريب والتسهيلات التدريبية **Training Space & Facilities**

تعتمد بعض أساليب التدريب التي تكون الإستراتيجية التدريبية على مدى مناسبة مكان التدريب واتساعه، بالإضافة إلى توافر بعض الأجهزة والمعينات السمعبصرية التي تستلزم هذه الأساليب استخدامها.

هـ - الوقت المخصص للتدريب **Time**

إن أساليب معالجة أحد الموضوعات التدريبية مخصص له ساعة تختلف عن الأساليب التي تستخدم لمعالجة نفس الموضوع إذا خصصت له أربعة ساعات مثلا، حيث يسمح الأمر في الحالة الثانية باستخدام حالات تطبيقية يتعذر استخدامها في الحالة الأولى.

و- التكلفة المالية **Cost**

لاشك أن عنصر التكلفة المالية يعتبر أحد العوامل الحاكمة لاستخدام بعض الأساليب التدريبية، ومن الطبيعي أن يتداخل هذا العنصر مع العديد من العناصر السابقة.

مما سبق يتضح أن اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب، بمعنى الطرق والأساليب التي يتم استخدامها، يتوقف على الموازنة بين هذه العناصر السابقة، والمواءمة في النهاية بين تكلفة هذه الإستراتيجية والعائد منها.

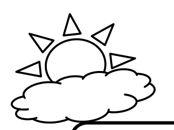
طرق وأساليب التدريب **Training Techniques**

من طرق وأساليب التدريب الشائعة ما يلي:

1- المحاضرة.. والمحاضرة النقاشية
2- التمرين التدريبي
3- الحالة العملية
4- حلقات النقاش
5- تمثيل الأدوار
6- البيان العملى
7- الأفلام التدريبية

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من الطرق والأساليب السابقة [1]:

-1 المحاضرة.. والمحاضرة النقاشية **The Lecture & A Modified Lecture**



The trainer is a facilitator , not an instructor

تستخدم المحاضرة عادة لتزويد المشاركين بالمعارف والمعلومات اللازمة بشأن موضوع ما، فهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد حيث تتم دون مشاركة من جانب المتدربين. فالمحاضرة هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتزويد المتدربين بقدر من المعلومات والحقائق والمفاهيم التي غالبا ما يجهلونها، فالهدف هنا هو الإخبار أو الإعلام، وبالتالي فإن مشاركة مجموعة المتدربين تقتصر على الاستماع، وفي بعض الأحيان بإثارة بعض الأسئلة والاستفسارات التي يسمح لهم المدرب بها في نهاية المحاضرة.

مجالات استخدام أسلوب المحاضرة

رغم الانتقادات العديدة التي توجه إلى أسلوب المحاضرة - والتي سنعرض لها فيما بعد - إلا أن هناك مجالات أو دواعي لاستخدام هذا الأسلوب من أهمها:

1- تعريف المتدربين بالقواعد والسياسات والأسس التي تتعلق بنظام ما.
2- نقص المعلومات التي تتعلق بموضوع التدريب لدى المتدربين.
3- حاجة المتدربين إلى قدر من المعلومات النظرية التي تساعدهم على التطبيق العملي.
4- عند عرض آلة أو جهاز جديد وشرح مواصفاته.
5- عندما يكون عدد المتدربين كبيرا.
6- عند الحاجة إلى تسجيل موضوع المحاضرة لتكرار استخدامه مستقبلا.

---

(1) Blanchard, Nick P., & Thacker, James W., Effective Training: Systems, Strategies, and Practices (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2004). PP. 234-279.

الإعداد الجيد للمحاضرة

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها حتى يمكن تفعيل أسلوب المحاضرة، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

1- الإعداد المتعمق لموضوع المحاضرة.

2- تضمين المحاضرة معلومات جديدة وهامة لا يعرفها المتدربين.

3- إتباع منهج منطقي لعرض الموضوع يتضمن مقدمة، وصلب الموضوع، وخاتمة.

4- التحديد الواضح لأهداف المحاضرة في بدايتها للمتدربين.

5- استخدام بعض الإحصائيات أو الأرقام المقارنة.

6- استخدام أساليب الإيضاح المناسبة.

مزايا أسلوب المحاضرة

1- إشباع حاجة المتدربين للمعلومات التي يجهلونها.

2- تعتبر من أسهل وأقل الأساليب التدريبية تكلفة.

3- تمكن المدرب من السيطرة على الوقت المتاح.

4- تتيح الفرصة للمدرب لتزويد المتدربين بأكبر كم من المعلومات.

5- تتيح للمدرب فرصة التحكم في التسلسل المنطقي لعناصر الموضوع.

عيوب أسلوب المحاضرة

رغم أن أسلوب المحاضرة يضمن للمدرب التحكم في الوقت المحدد، إلا أن لها جوانب سلبية منها:

1- أنها لا تحقق مبدأ الاتصال في اتجاهين بين المدرب والمشاركين.

2- أنها لا تسمح بأي شكل من أشكال التقييم السريع، أو تحقيق مبدأ التغذية العكسية Feedback.

3- عدم إمكانية مساهمة المشاركين في عملية التعلم، حيث تضع المتدربين في حالة سلبية.

4- صعوبة تحقق المدرب من مدى فهم واستيعاب المتدربين لما يقول.

5- إحساس المتدربين بالملل.

6- عدم تحقيق عنصر التشويق والإثارة لدى المتدربين.

7- عدم القدرة على تذكر المعلومات بعد فترة قصيرة من الوقت.

لذلك فإن أسلوب "المحاضرة النقاشية"، يحقق مزايا أسلوب المحاضرة السابق الإشارة إليها، كما أنه من ناحية أخرى يتفادى جوانبها السلبية. فالمحاضرة النقاشية تشجع المتدربين على المشاركة، وهو الأسلوب الذي يتناسب مع تعلم الكبار، حيث يعتمد المدرب على خبرات المشاركين لتوليد مجموعة من الأفكار التي توفر فرصة النقاش الجماعي.

وعلى المدرب أن يوضح من البداية ترحيبه بأفكار وأسئلة المجموعة، وبالتالي عليه أن يأخذ ذلك في حسبانه عند تخطيطه لوقت الجلسة التدريبية.

ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي عند استخدام أسلوب المحاضرة:

الإعداد للمحاضرة

عنوان الموضوع : .... التاريخ : ....

الأهـداف :

1 ....

2 ....

العناصر الرئيسية:

1 ....

2 ....

مدة الجلسة : .... عدد المشاركين : .... مستوى المشاركين : ....

المعينات السمعبصرية:...

أسئلة للحوار:

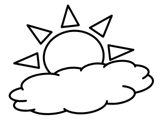
1 ....

2 ....

3 ....

4 ....

2- التمرين التدريبي Training Exercise



خدعوك فقالوا.. أن التمرين التدريبي
لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية

طالما أن التدريب يهدف إلى تنمية المهارات وتغيير السلوك أو الاتجاهات، فإن استخدام التمارين التدريبية يعتبر من الأساليب الشائعة في مجال التدريب، حيث أنه لا يكفى تعليم الشخص مهارة معينة دون أن تتاح له الفرصة لاستخدامها وتطبيقها بشكل صحيح.

مجالات استخدام التمرين التدريبي

هناك العديد من المجالات والدواعي التي يفضل فيها استخدام أسلوب التمرين التدريبي نذكر منها:

1- إكساب مهارة.
2- الحاجة إلى تعمق المتدربين في المعلومة التي يتم عرضها.
3- تحقيق عنصر التشويق والإثارة لدى المتدربين.
4- تحقيق المشاركة وإمكانية استخدام المجموعات الصغيرة.

خدعوك فقالوا.. أن التمرين التدريبي لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية، مثال ذلك استخدام الحاسب الآلي في الكتابة. لاشك أن التمرين التدريبي يعتبر أمرا أساسيا في المجالات التطبيقية، ولكن ما نود تأكيده هنا أن أية معلومات حتى لو كانت في طبيعتها معلومات نظرية بحتة يمكن تحويلها إلى تمرين تدريبي، كل ما في الأمر أنه يكون أسهل وأيسر في إعداده في المجال التطبيقي، حيث يعرف في هذه الحالة بالتطبيق العملي.

تصميم التمرين التدريبي

إن إلمام المدرب بمختلف الطرق والأساليب التدريبية، والتعرف على مجالات استخدام كل منها، بالإضافة إلى مزاياها وعيوبها لا يحقق الفائدة المنشودة للمدرب الفعّال، حيث أنه مازال في حاجة إلى معرفة كيف يصمم أحد الأساليب التدريبية التي تمثل أدواته الأساسية للتدريب، فالمدرب بدون أن يتسلح بالعديد من طرق وأساليب التدريب يصبح مثل الجراح بدون مشرط، أو المهندس بدون أدواته، ولن تتاح له في هذه الحالة إلا فرصة المحاضرة وتحمل تبعاتها.

لذلك فإنني سأحاول في هذا الجزء أن أساعدك على التفكير في أحد هذه الأساليب وهو التمرين التدريبي حيث يأخذ أشكالا متعددة، ومن السهل إلى حد ما إعداده. تتطلب عملية تصميم أي من طرق وأساليب التدريب خطوات ثلاث هي:

1- وصول المدرب إلى فكرة تصلح لتناول الموضوع التدريبي بشكل تطبيقي يسمح بمشاركة وتفاعل مجموعة المتدربين.. تبلور الفكرة هو الأساس.

2- صياغة الفكرة والتعبير عنها كتابة.

3- تحديد كيفية تشغيل الفكرة بعد صياغتها مع المتدربين، وغالبا ما يكون تشغيل التمرين إما بشكل فردى (أي كل متدرب على حدة)، أو بشكل جماعي (حيث يتم تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة لتنفيذ التمرين).

عزيزي المدرب.. تذكر.. أنت لديك معلومة ترغب في نقلها للمتدربين بهدف معين، وعليك أن تفكر في أسلوب تطبيقي لعرضها يحقق لك هذا الهدف، الأمر ليس سهلا ولكنه ليس أيضا بالصعوبة التي يتصورها البعض، عليك أن تفكر في أسلوب يحقق تفاعل المتدربين ومشاركتهم، وبالتالي استيعابهم للمعلومات بصورة أفضل. فإذا افترضنا مثلا أنك ترغب في طرح معلومات تتعلق بمفاهيم وتعريفات وخصائص لموضوع ما، قد يلجأ الكثير من المدربين في هذه الحالة إلى أسلوب المحاضرة استنادا إلى طبيعة هذه المعلومات النظرية، ولكنك هنا ستعانى من سلبيات المحاضرة والتي سبق ذكرها. لذلك فإننا نقترح عليك الخطوات التالية لتصميم تمرين تدريبي:

1- حدد الأفكار الرئيسية التي يدور حولها الموضوع التدريبي، والذي ستتناوله في الجلسة التدريبية، وهى غالبا في حدود من 10-12 عنصرا.

2- قم بصياغة جملة أو أكثر لكل من هذه الأفكار الرئيسية، وليس هناك ما يمنع أن تكون بعض هذه العبارات صحيحا والبعض الآخر خاطئا، ويكون لديك في هذه الحالة تقريبا مابين 10-16 عبارة.

3- ضع هذه العبارات في قائمة.

4- حدد أسلوب تشغيل التمرين، والذي قد يأخذ أحد الأشكال التالية:

- أن توزع نسخة من هذه القائمة على كل متدرب لتحديد رأيه سواء بالموافقة أو عدم الموافقة على كل من هذه العبارات، ثم تبدأ الحوار حولها بعد ذلك.
- أن تطلب من كل اثنين متجاورين من المتدربين المشاركة في الإجابة على القائمة.
- أن تقوم بتقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة تشترك كل منها في الإجابة على القائمة، ثم تقود الحوار حول إجابات هذه المجموعات.

إنك بهذه الطريقة قد حولت المعلومات النظرية إلى تمرين تدريبي يحقق مشاركة وتفاعل مجموعة المتدربين، كما يحقق عنصر التشويق والإثارة، بل إنه يساعد على ثبات المعلومات وتفهمها وتذكرها بشكل أفضل وأعمق.

كما يساعد التمرين التدريبي على تحفيز المشاركين، وذلك من خلال ما يقوم به المدرب من تغذية عكسية إيجابية عند ثنائه على إتمام المتدربين للتمرين التدريبي بنجاح.

مثال:

لقد كانت الجلسة الأولى في برنامج "بناء فريق العمل"، وكان عنوان الموضوع "مفاهيم أساسية في بناء فريق العمل"، وكانت مدة الجلسة التدريبية ساعة ونصف.

وإحتار المدرب كيف يستطيع عرض هذه المفاهيم وتحقيق التفاعل للمشاركين لاسيما وأنها الجلسة الأولى. لقد كان ما يود نقله من مفاهيم يتمثل فيما يلي:

- مفهوم فريق العمل.
- الفرق بين فريق العمل ومجموعة العمل.
- محور الاهتمام والتركيز في فريق العمل.
- مفتاح نجاح فريق العمل يكمن في الطريقة التي يؤدى بها الأعضاء.
- مدى إمكانية تغيير السلوكيات السلبية وتحويلها إلى سلوكيات إيجابية.
- استخدام أسلوب توليد الأفكار Brainstorming داخل فرق العمل.
- أنواع فرق العمل.
- أهمية التغذية العكسية Feedback لنجاح عملية الاتصال داخل الفريق.
- أهمية عنصر الوقت في بناء الفريق.
- أهمية تقاسم القيادة لفريق العمل.

ماذا فعل المدرب؟

لقد كان مدركا لتصميم التمرين التدريبي وفقا للفكرة التي تم عرضها، واستطاع أن يتوصل إلى القائمة التالية والتي استخدمها كتمرين تدريبي، حيث قام بتقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة، وطلب من كل مجموعة التحاور حول مدى صحة كل من هذه العبارات، وبعد انتهاء المجموعات الصغيرة من عملها تجمعوا مرة ثانية، وقام بمناقشتهم فيما توصلوا إليه، فكانت جلسة ممتعة ارتكزت أساسا على هذه الفكرة البسيطة التي ساعدت على تفاعل المتدربين ومشاركتهم بشكل إيجابي.

بناء فريق العمـل

" قضايا للمناقشة "

المطلوب قراءة كل من العبارات التاليـة، وبيـان وجهـة نظـرك بالموافقـة بوضـع علامـة (✓)، أو بعدم الموافقة بوضع علامة (✗):

م	العبـــــارة	الرأي
1	فريق العمل هو مجرد تجمع لمجموعة من الأفراد	
2	ليس هناك فرق بين فريق العمل ومجموعة العمل	
3	محور اهتمام فريق العمل الفرد نفسه وتحقيق أهدافه.	
4	ليس هناك ما يدعو إلى اختلاف آراء الأفراد داخل الشركة.	
5	مفتاح نجاح الفريق يكمن في الطريقة التي يؤدون ويتعاملون بها.	
6	إن تغيير السلوك يعتبر أمراً مستحيلاً.	
7	أصول وقواعد التعامل الاجتماعي تقتضى المجاملة وعدم المواجهة.	
8	يندر استخدام أسلوب توليد الأفكار Brainstorming داخل فرق العمل	
9	ليس هناك فرق بين فرق العمل الطبيعيـة Natural Teams وفـرق المـشروعات Project Teams	
10	المعلومات المرتدة أو ما يعرف بالتغذية العكسية feedback تعتـبر مـن الأمـور الأساسية لنجاح عملية الاتصال داخل الفريق	
11	يعتبر الوقت موردا أساسيا لبناء الفريق.	
12	تنتهي دورة حياة فرق العمل الطبيعية بانتهاء المهمة المكلفة بها	
13	تقاسم القيادة أحد السمات الأساسية لفريق العمل.	
14	عدد أعضاء فريق العمل عادة ما يكون أكبر من مجموعة العمل.	
15	ينفرد قائد الفريق باتخاذ القرارات داخل فريق العمل.	

مثال آخر:

في برنامج " بناء فريق العمل "، تم تكليف أحد المدربين بموضوع "خصائص فريق العمل الفعّال". وكانت مدة الجلسة التدريبية ساعة ونصف، ووقع المدرب في حيرة، إنها تسع خصائص يمكن عرضها في عشرة دقائق، فماذا يفعل خلال الجلسة؟

وكانت أهداف المدرب من طرح هذا الموضوع كما يلي:

1- الفهم والاستيعاب المتعمق للمشاركين لخصائص فريق العمل الفعّال.

2- تفاعل المشاركين وعدم إصابتهم بالملل.

خصائص فريق العمل الفعّال

1- وضوح أهداف الفريق والاتفاق عليها.

2- مواجهة القضايا المرتبطة بالفريق والتعامل معها بأسلوب انفتاحي.

3- دعم أعضاء الفريق لبعضهم البعض، وتوافر مستوى عال من الثقة فيما بينهم.

4- التعاون والمنافسة تستخدم لتحقيق أفضل النتائج.

5- قواعد وخطوات واضحة لعملية اتخاذ القرار.

6- قيادة مناسبة وفعالة.

7- مراجعة منتظمة للإنجاز وطرق العمل، والتعلم من الخبرة.

8- متابعة مستمرة لتطوير أداء العضو والفريق.

9- علاقات طيبة ومتفاعلة مع المجموعات الأخرى.

ماذا فعل المدرب؟

لم يفعل هذا المدرب شيئا لا تستطيع أنت أن تفعله، كل ما فى الأمر أنه فكر كثيرا، كيف يستطيع تحقيق هدفه من اللقاء التدريبي، مع الحفاظ على حيوية وتفاعل ومشاركة المتدربين، وتوصل بالفعل إلى النموذج التالي والمختلف للتمرين التدريبي:

استقصاء

كيف يكون فريق العمل فعالاً؟

المطلوب ترتيب الخصائص التالية لفريق العمل، وذلك بإعطاء أهمها من وجهة نظرك رقم (1)، والتي تليها في الأهمية رقم (2)، وهكذا.

م	خصائص فريق العمل الفعّال	الترتيب الفردي	الترتيب الجماعي	الترتيب النموذجي
1	وضوح أهداف الفريق والاتفاق عليها.			
2	مواجهة القضايا المرتبطة بالفريق والتعامل معها بأسلوب إنفتاحي.			
3	دعم أعضاء الفريق لبعضهم البعض، وتوافر مستوى عال من الثقة فيما بينهم.			
4	التعاون والمنافسة تستخدم لتحقيق أفضل النتائج.			
5	قواعد وخطوات واضحة لعملية اتخاذ القرار.			
6	قيادة مناسبة وفعالة.			
7	مراجعة منتظمة للإنجاز وطرق العمل، والتعلم من الخبرة.			
8	متابعة مستمرة لتطوير أداء العضو والفريق.			
9	علاقات طيبة ومتفاعلة مع المجموعات الأخرى.			

لم يكن هدف المدرب عملية الترتيب في حد ذاتها، فهو يهدف إلى استيعاب المتدربين لهذه الخصائص والحوار حولها طوال الجلسة التدريبية، دون أن يشعر المتدربين أن هناك تكرار مخل. لذلك توصل إلى هذا الشكل للتمرين التدريبي، وطلب من كل متدرب في البداية أن يقوم بترتيب خصائص فريق العمل الفعّال من وجهة نظره مستخدما خانة الترتيب الفردي، ومعنى ذلك أن المتدرب سوف يقوم بقراءة هذه الخصائص والمقارنة فيما

بينها عدة مرات حتى ينتهي من ترتيبه. ثـم قـام المـدرب بعـد ذلـك بتقـسيم مجموعـة المتـدربين إلى مجموعات صغيرة وطلب من كل مجموعة الوصـول إلى أتفـاق جماعـي، أيـضا لم يكـن هـدف المـدرب الترتيب الجماعي، ولكنه بهذا التكليف سوف يجعل المجموعة تتحـاور حـول أهميـة هـذه الخـصائص وترتيبها مرة أخرى، وكل ذلك يحقق الهدف المنشود مـن الجلـسة ألا وهـو الاسـتيعاب المتعمـق لهـذه الخصائص.

لم يكتفي المدرب بذلك، بل قام برسم نفس الجـدول عـلى الـسبورة، وقـام بتفريـغ النتـائج التـي توصلت إليها المجموعات الصغيرة، وبدأ في مناقشتها معهم بشيء من التفصيل حـول هـذه الخـصائص، لقد كان المدرب في حاجة إلى وقت أطول بعد أن كان يعتقد أنه سينتهي من هذا الأمر في 10 دقائق. ما هو السر في ذلك، إنه التمرين التدريبي الذي ساعد على تحقيق هدف الجلسة التدريبية بشكل أفضل، وأتاح الفرصة لتفاعل المتدربين ومشاركتهم بشكل إيجابي.

3- الحالة الدراسية **The Case Study**

الحالة الدراسية عبارة عن مشكلة قد تكون حقيقية، وقد تكون إفتراضية، يقوم المدرب بصياغتها بحيث تتضمن مجموعة من الحقائق والبيانات، التي ترتبط بموضـوع المـشكلة سـواء كانـت إداريـة أو تسويقية أو مالية. كما قد تتضمن الحالة الدراسية بيانات عن الأشخاص الذين يعتبرون أطرافاً في المشكلة سواء كانت بيانات عن خصائصهم الشخـصية أو علاقـاتهم الوظيفيـة. وتتطلـب الحالـة الدراسـية قـراءة الموقف ودراسته وتحليله وتبادل الأفكـار والحـوار حولـه، بالإضـافة إلى محاولـة الوصـول إلى حلـول أو قرارات تتعلق بالموقف.

مجالات ودواعي استخدام الحالة الدراسية [1]

1- تنمية قدرة المتدرب على القراءة المتعمقة

2- تنمية المهارة التحليلية للمتدرب

3- تنمية القدرة على المناقشة والحكم على الأمور.

---

(1) Craig, Robert L., Op.Cit., PP. 414-424.

4- تنمية القدرة على الاستنتاج.

5- تنمية مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من بعض الانتقادات التي توجه إلى أسلوب دراسة الحالة، ومنها أنها تستغرق وقتاً كبيراً من المتدرب، أو أنه قد لا يتحمس لها إذا نظر إليها على أنها مشكلة تخص شركة أخرى أو أشخاصاً آخرين. برغم ذلك إلا أن مزايا استخدام دراسة الحالة تفوق هذه الانتقادات، لاسيما أنها تسمح بفرصة كبيرة للمشاركة من جانب المتدربين، كما أنها تُمكن المدرب من استخدام بعض الأساليب التي تساعد على إذكاء التنافس بين المتدربين، وذلك من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، تبحث كل منها المشكلة المطروحة، وتتوصل إلى الحلول التي تراها بشأنها، ثم يتم عرض ومناقشة الحلول التي تتوصل إليها المجموعات مما يثرى الجلسة التدريبية.

أسس إعداد الحالة الدراسية

يتطلب إعداد الحالة الدراسية توافر قدر من الخبرة لدى المدرب الذي يقوم بإعدادها، وهذه الخبرة لن تكتسب إلا من خلال الممارسة، لذلك على المدرب ألا يتخوف هذا الأسلوب وأن يبدأ ممارسته له حتى تتوافر له هذه الخبرة.

ومن المصادر التي يمكن الاستعانة بها للحصول على المواد التي يمكن استخدامها في صياغة الحالة الدراسية ما يلي:

1- الكتب والمجلات والدوريات العلمية.

2- الأفلام والمسلسلات الإذاعية والتليفزيونية.

3- مواقف ينقلها له الزملاء والأصدقاء.

4- مواقف من خلال خبراته العملية.

ويمكن الإسترشاد بالخطوات التالية عند إعداد الحالة:

1- التحديد الواضح للأهداف المرغوب أن تحققها الحالة الدراسية للمتدربين.

2- تحديد الموقف الذي تهدف الحالة الدراسية إلى معالجته.

3- تحديد الأفكار أو الأحداث التي يتضمنها الموقف وتسلسلها.

4- تحديد الشخصيات الرئيسية التي ترتبط بالأحداث التي تتضمنها الحالة الدراسية.

5- كتابة وصياغة الحالة الدراسية.

6- صياغة وتسجيل الأسئلة التي سيدور حولها الحوار حول الحالة الدراسية.

4- التعليم المبرمج Programmed Instruction



المثل الصيني شهير:
"علمني كيف أصطاد السمكة..
ولا تعطني سمكة جاهزة"

التعليم المبرمج هو طريقة من طرق التعلم الذاتي، والتي تهدف إلى تمكين المتدرب من تحقيق تقدم في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة من خلال سلسلة من المواقف والخطوات التي يقوم المدرب بإعدادها وترتيبها مسبقا، حيث يتضمن كل موقف عبارة رئيسية ولها أكثر من إجابة من بينها إجابة واحدة صحيحة.

وقد يأخذ التعليم المبرمج شكلا آخر، حيث يقوم المدرب بتقسيم الموضوع إلى مجموعة من الأجزاء الرئيسية، ويصمم مجموعة من الأسئلة بالصورة التي أشرنا إليها سابقا على كل من هذه الأجزاء الرئيسية، ولا يسمح للمتدرب بالانتقال من جزء إلى آخر إلا بعد التوصل إلى الإجابة الصحيحة على الجزء السابق.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب التعليم المبرمج

1- توفير قاعدة مشتركة من المعلومات حول موضوع التدريب لدى المتدربين.

2- تنمية المعارف والمهارات التي تتعلق بموضوع التدريب.

3- قياس وتقييم مستوى المعرفة والمهارة لدى المتدربين.

4- توفير وسيلة للمراجعة والتمرين على المعارف والمهارات اللازمة للتدريب اللاحق.

5- توفير معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابات المتدربين.

6- تمكين المتدربين المتفوقين من الانتهاء من المهمة التدريبية قبل غيرهم.

مزايا أسلوب التعليم المبرمج

1- تحفيز المتدرب على التفكير.

2- إثارة انتباه المتدربين بسبب الاستجابة الإجبارية والمعلومات الفورية المرتدة.

3- تمنع سوء تفسير المتدرب للمادة التدريبية.

4- إمكانية التحكم في المحتوى والتزام المدرب به.

5- تحقيق المشاركة الإيجابية من جانب المتدربين.

ورغم هذه المزايا إلا أن البعض يأخذ عليها ارتفاع تكلفتها، وحاجتها إلى مدربين على مستوى عال، وكذلك متدربين لديهم القدرة على القراءة، وتتوافر لديها الدافعية على بذل الجهد الذاتي.

-5 تمثيل الأدوار **Role Playing**

يرتكز أسلوب "تمثيل الأدوار" على قيام بعض المتدربين بتقمص أدوار لشخصيات معينة لمعالجة موقف ما في ضوء توجيهات من المدرب، وذلك بالإضافة إلى خبراتهم السابقة. أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل، فإنهم يقومون بدور الملاحظين Observers، حيث يقومون بتسجيل ملاحظاتهم على المشهد الذي يشاهدونه، والتي تكون محورا للحوار بعد انتهاء المشهد.

ويفضل ألا يُقيد المدرب من يقومون بتمثيل الأدوار بتعليماته، ولكن يترك لهم الفرصة للإبداع من خلال تصوراتهم لكيفية التصرف في الموقف. كما يفضل أن تقوم مجموعات أخرى بتأدية نفس الأدوار لنفس الموقف في بعض الحالات.

وبعد انتهاء الموقف التمثيلي يقوم باقي المشاركين بالتعقيب بإبداء ملاحظاتهم، ويقومون باستخلاص الدروس المستفادة من الموقف بمساعدة المدرب.

وبالتالي، فإن "تمثيل الأدوار" قد يكون مبرمجاً أو تلقائياً، فالموقف المبرمج يقوم

المدرب بإعداده لتحقيق أهداف معينة، ويحدد فيه مشكلة معينة، كما يقوم بإعداد إطار للأدوار التي تتعلق بالأشخاص المرتبطين بالموقف، حيث يقوم المشاركين بقراءة أدوارهم وإعداد أنفسهم للقيام بها. أما فيما يتعلق بالموقف التمثيلي التلقائي، فغالباً ما ينبع من مناقشات المشاركين واهتمامهم بها، ومثال ذلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أو المواقف التي تتعلق بالتعامل مع العملاء.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب تمثيل الأدوار [1]

1- تصوير جوانب مشكلة خاصة بالعلاقات بين الأفراد.

2- اكتشاف الكيفية التي يتصرف بها المتدربون في إطار ظروف معينة.

3- محاولة إشعار المتدربين بالإحساس الواقعي للموقف.

4- المواقف السلوكية ومواقف التعامل مع الآخرين.

ومن مزايا أسلوب " تمثيل الأدوار " أنه يعطى الفرصة للمتدربين للتجربة الفعلية، كما أنه يعتبر تدريباً لهم على التحكم في عواطفهم، وتوجيه اتجاهاتهم وانفعالاتهم، بالإضافة إلى أنه يساعد في تنمية مهارة العلاقات الشخصية والتصرف في المواقف المختلفة من خلال التعلم الذاتي.

وقد يؤخذ على هذا الأسلوب وخاصة في حالة عدم إجادة المدرب لتشغيله بعض المآخذ منها: ضياع الوقت، حساسية بعض المتدربين في ضوء الملاحظات التي توجه لهم، عدم ملاءمة الأدوار للموقف التدريبي.

أسس إعداد الموقف التمثيلي

يمكن للمدرب الاسترشاد بما يلي عند استخدامه أسلوب تمثيل الأدوار وإعداده للمشهد التمثيلي:

---

(1) Beresford, Jenney, The High Profile Trainer (London: Ferman Limited, 2002).

1- **حدد المشكلة بدقة**.. فسواء كان تمثيل الأدوار تلقائيا أو مبرمجا، فإن البعد التلقائي يتوافر في الحالتين، حيث لا تعطى الفرصة الكافية لمن سيؤدى الدور بعمل "بروفات"، لذلك فإن تحديد الموقف التدريبي والمشكلة التي سيتناولها المشهد التمثيلي من جانب المدرب يعتبر مطلبا أساسيا.

2- **كتابة الأدوار التمثيلية**.. حيث يصاغ الدور التمثيلي بشكل مختصر، وتتنوع الأدوار التدريبية بحيث تشتمل على أدوار تحمل وجهات نظر متباينة حول الموقف موضوع المشهد التمثيلي.

3- **حافظ على واقعية ومصداقية الأدوار**.. فكما سبق أن ذكرنا، فإن أسلوب تمثيل الأدوار يهدف إلى معايشة المتدرب لمواقف حقيقية قدر الإمكان.

4- مراعاة مرونة الأدوار.. بحيث لا تمثل قيدا على أداء المتدرب، وتترك له قدرا من الحرية للتصرف تعكس خبراته الشخصية.

5- **الاختيار الجيد للممثلين**.. وهذه هي مهمة المدرب الفعّال الذي يستطيع من خلال معايشته لمجموعة المتدربين تكوين فكرة عامة عن خصائصهم الشخصية، وبالتالي توزيع الأدوار بما يتناسب مع طبيعة وخصائص شخصية كل منهم.

إن تمثيل الأدوار يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة خاصة في المواقف السلوكية، وتزيد فعاليته إذا تم تصوير المشهد التمثيلي بالفيديو وإعادة عرضه لتأكيد الدروس المستفادة منه.

6- حلقات النقاش **Group Discussion**

التدريب نشاط تفاعلي أساسه مشاركة المتدربين

تهدف حلقات النقاش إلى محاولة التوصل إلى حل لمشكلة معينة أو الإجابة عن سؤال معين من خلال مجموعة المتدربين، حيث يتمثل دور المدرب في عرض المشكلة وتوصيفها، وتشجيع مجموعة المتدربين على التفكير بحرية في محاولة الوصول إلى حل لها.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب حلقات النقاش

1- الوصول إلى اقتراحات لموقف معين.

2- تنمية حلول إبتكارية.

3- إثارة الاهتمام والتفكير لدى مجموعة المتدربين.

ومن مزايا هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمتدربين للتعبير عن وجهة نظرهم، والتعرف على وجهات النظر الأخرى وتبادل الحوار حولها، قناعة المتدربين بالأفكار والحلول التي يتوصلون إليها مما يجعلهم أكثر التزاما بها، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات مجموعة المتدربين.

أما المآخذ التي تؤخذ عليها فتتمثل في ضرورة توافر مدرب كفء يتدخل بشكل مناسب لضمان فعالية إدارة الحوار دون أن يتدخل بأفكار محددة في موضوع النقاش، والتدخل للحد من الخلافات أو ضياع الوقت أو الخروج عن موضوع النقاش، كما يؤخذ عليها أيضا استئثار البعض من المتدربين على وقت النقاش ومحاولة فرض آرائهم.

7- البيان العملي **Demonstration**

ويستخدم أسلوب "البيان العملي" عادة في الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين، حيث يقوم المدرب بالأداء الفعلي للمهمة أمام مجموعة المتدربين موضحا لهم ما يجب القيام به، وكيفية القيام به. وغالبا ما يقوم المدرب بتجزئة المهمة إلى مجموعة من العمليات حيث يعرض لكل منها بشكل تفصيلي، ويجيب على أسئلة المتدربين، ثم يطلب منهم تأدية المهمة بأنفسهم.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب البيان العملي

1- التدريب على العمليات الحركية أو الإجرائية.

2- التدريب على تشغيل الأجهزة.

3- توضيح أسباب الحركات التشغيلية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يخاطب حاسة البصر بالإضافة إلى حاسة السمع، وتحقيق سهولة الفهم والتعلم، بالإضافة إلى عنصر الجاذبية والتشويق. أما عن عيوبه فقد تتمثل في ارتفاع التكلفة، وصعوبة الحصول على نموذج للجهاز المطلوب التدريب عليه، أو عدم توافر الإمكانات المساعدة لتشغيل الجهاز.

-8 الأفلام التدريبية **Videos / Films**

تستخدم الأفلام التدريبية كأحد أساليب التدريب التي تساعد على دعم الأفكار التي يطرحها المدرب، كما أنها من ناحية أخرى تستثير أكثر من حاسة لدى المتدرب، مما يزيد من حماسه وانتباهه.

وعند استخدام الفيلم التدريبي يقوم المدرب بالتقديم للفيلم، ويطلب من المتدربين تسجيل ملاحظاتهم، وما يمكن لهم استخلاصه من خلال المواقف التي يتعرض لها الفيلم. وبعد نهاية الفيلم يدور الحوار حول ملاحظات المتدربين، حيث يمكن لهم استخلاص الدروس المستفادة بمساعدة المدرب.

ويراعى أن يقوم المدرب برؤية واختبار الفيلم قبل استخدامه، بحيث يتحقق من مدى مناسبته، وارتباطه بالموضوع التدريبي، وذلك بالإضافة إلى صلاحية شريط الفيلم للعرض.

وهناك العديد من أساليب التدريب الأخرى، نذكر منها:

1- الاستقصاءات.

2- المباريات.

3- سلة القرارات.

4- الزيارات الميدانية.

5- الألغاز والتمارين السريعة.

الخلاصـة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- المدرب الفعّال يستخدم أساليب تدريبيـة متعـددة حيـث يعتـبر ذلـك أحـد الـضمانات الأساسـية لنجاح البرنامج التدريبي.

2- إستراتيجية التدريب هي ذلك المزيج من الطرق والأساليب التدريبية التي يـستخدمها المـدرب في تنفيذ لقاءاته التدريبية.

3- يتوقف اختيار هذه الإستراتيجية على العديد مـن العوامـل أهمهـا: الأهـداف التدريبيـة، محتـوى المادة التدريبية، خـصائص مجموعـة المتـدربين، مكـان التـدريب والتـسهيلات التدريبيـة، الوقـت المخصص للتدريب، والتكلفة المالية.

4- تتعدد طرق وأسـاليب التـدريب، ومـن أكثرهـا شـيوعا: المحـاضرة والمحـاضرة النقاشـية، التمـرين التدريبي، الحالة العملية، التعليم المبرمج، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، البيـان العمـلي، والأفـلام التدريبية.

5- لا يلجأ المدرب الفعّال لاستخدام أسلوب "المحاضرة" إلا لـسد فجـوة معرفيـة لـدى المتـدربين، وفي هذه الحالة يستخدم " المحاضرة النقاشية " التي تـشجع المتـدربين عـلى المـشاركة، حيـث يعتمـد المدرب على خبراتهم لتوليد مجموعة من الأفكار التي توفر فرصة الحوار حولها.

6- "التمرين التدريبي" يعتبر أحد أشكال الأنشطة التدريبية Training Activities، والتـي تـساعد عـلى تعمق المتدربين في المعلومات التي يـتم عرضـها، واكتـسابهم للمهـارة، بالإضـافة إلى تحقيـق عنـصر الإثارة والتشويق لديهم.

7- يختلف "التمـرين التـدريبي" Training Exercise عـن "التطبيـق التـدريبي" Training Application، حيث يستخدم الأخير لتطبيق ما طرحه المدرب من أفكار، أما التمرين التـدريبي فهـو يمثـل أحـد الأنشطة التدريبية التي تسمح للمتدربين بالمشاركة والتفاعل.

8- يمكن تصميم تمارين تدريبية بصرف النظر عن طبيعة المادة التدريبية، وإن كانت نظرية تماما.

9- يمر تصميم " التمرين التدريبي " بثلاث مراحل أساسية هي: ظهور الفكرة لدى المدرب، صياغة الفكرة والتعبير عنها كتابة، تحديد كيفية تشغيل التمرين مع المتدربين سواء بشكل فردى أو بشكل جماعي.

10- "الحالة العملية" عبارة عن مشكلة قد تكون حقيقية وقد تكون إفتراضية، وتتطلب قراءة الموقف ودراسته من جانب المتدربين، وتحليل وتبادل الأفكار حوله، ومحاولة الوصول إلى حلول أو قرارات تتعلق بالموقف، وهى تسمح بفرصة كبيرة للمشاركة من جانب المتدربين.

11- "التعليم المبرمج" هو طريقة من طرق التعلم الذاتي، ويهدف إلى تمكين المتدرب من تحقيق تقدم في اكتساب المعارف والمعلومات بنفسه، وذلك من خلال سلسلة من المواقف والخطوات التي يقوم المدرب بإعدادها وترتيبها مسبقا.

12- يتناسب أسلوب "تمثيل الأدوار" مع المواقف الإنسانية، مثل التعامل مع العملاء، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويرتكز على قيام بعض المتدربين بتقمص أدوار لشخصيات معينة، وذلك لمعالجة موقف ما في ضوء توجيهات من المدرب.

13- لا يفضل استخدام أسلوب "تمثيل الأدوار" في لقائك الأول بالمتدربين، حيث يصعب عليك اختيار الأشخاص المناسبين للموقف التمثيلي، لعدم إلمامك بالخصائص الشخصية المميزة لكل من المتدربين.

14- تهدف " حلقات النقاش " إلى محاولة التوصل إلى حل مشكلة معينة أو الإجابة عن سؤال ما من خلال مجموعة المتدربين، ويقتصر دور المدرب على عرض المشكلة وتوصيفها، وتشجيع المتدربين على التفكير بحرية في محاولة الوصول إلى حل لها.

15- يتناسب أسلوب "البيان العملي" في الغالب مع الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية، مثل تشغيل آلة أو جهاز معين.

16- "الأفلام التدريبية" هي أفلام تعد خصيصا للتدريب، وهى تساعد على دعم الأفكار

التي يعرضها المدرب، كما أنها من ناحية أخرى تستثير أكثر مـن حاسـة لـدى المتـدرب، مـما يزيـد مـن حماسه وانتباهه.

17- هناك أساليب تدريبية أخـرى مثـل: الاستقـصاء التـدريبي، المباريـات، سـلة القـرارات، والزيـارات الميدانية.

طرق وأساليب التدريب

" قضايا للحوار "

المطلوب قراءة كل من العبارات التالية، وبيان وجهة نظرك بالموافقة بوضع علامة (✓)، أو بعدم الموافقة بوضع علامة (✗):

م	العبـــــــــارة	الرأي
1	إن استخدام المدرب لعدة طرق وأساليب تدريبية يؤدى إلى تشتيت ذهن المتدربين	
2	إستراتيجية التدريب تتكون من خليط من طرق وأساليب التدريب التي تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة	
3	يتأثر اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب بالخصائص المميزة لمجموعة المتدربين فقط	
4	ليس هناك علاقة بين التكلفة المالية المخصصة للبرنامج وطرق وأساليب التدريب التي يمكن استخدامها	
5	يستخدم أسلوب المحاضرة عادة لتنمية مهارة معينة لدى مجموعة المتدربين	
6	يفضل تزويد المتدربين بالمعلومات بشكل غير مباشر حتى يمكن لهم بذل جهد تفكيري يساعدهم على الاستيعاب	
7	القائم بالتدريب كان يعرف في البدايات بالمحاضر Instructor، ثم أصبح معروفا بأنه مدرب Trainer، وأخيرا أصبح معروفا بأنه مسهل Facilitator	
8	ليس هناك أي مجال لاستخدام أسلوب المحاضرة في التدريب، فالمحاضرة مجالها في قاعات الدرس فقط	
9	أسلوب المحاضرة النقاشية يحقق مزايا أسلوب المحاضرة ويتفادى عيوبها	

م	العبـــــــــارة	الرأي
10	التمرين التدريبي لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية، مثال ذلك استخدام الحاسب الآلي في الكتابة	
11	أية معلومات حتى لو كانت في طبيعتها معلومات نظرية بحتة يمكـن تحويلهـا إلى تمرين تدريبي	
12	للحالات الدراسية مزايـا متعـددة مـن أهمهـا تنميـة المهـارة التحليليـة للمتـدرب بالإضافة إلى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات	
13	التعليم المبرمج هو طريقة من طرق التعلم الذاتي	
14	يستخدم أسلوب تمثيل الأدوار عادة لمحاولة إشعار المتـدربين بالإحـساس الـواقعي للموقف واكتشاف كيفية مواجهتهم له	
15	يعتبر تمثيل الأدوار من الأساليب التدريبية الفعالة خاصة في المواقف السلوكية	
16	يستخدم أسلوب "البيان العملي" في الموضـوعات التـي تتعلـق بجوانـب عمليـة أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين	

تمرين : مواقف تدريبية تبحث عن أسلوب تدريبي

الموقف الأول:

في برنامج "المهارات الفنية لمديري المكاتب"، احتار المدرب في كيفية عرض موضوع "دور مدير المكتب في الاجتماعات"، حيث يتضمن الموضوع عشرون بندا بعضها يتعلق بدوره قبل الاجتماع والبعض الآخر أثناء الاجتماع وبعضها بعد الاجتماع.

وكانت أهداف المدرب من طرح هذا الموضوع كما يلي:

1- فهم واستيعاب المشاركين لهذه البنود.

2- تحديد التتابع المنطقي لهذه البنود.

3- تفاعل المشاركين وعدم إصابتهم بالملل.

وكانت البنود العشرون كما يلي:

أ- قبل الاجتماع

1- تجميع الموضوعات المؤشر عليها بالعرض.

2- معاونة الرئيس في تحديد زمان ومكان الاجتماع.

3- معاونة الرئيس في إعداد جدول الأعمال.

4- إعداد الدعوة لعقد الاجتماع وإرسالها للأعضاء مع جدول الأعمال.

5- تجهيز ملف لكل عضو ولرئاسة الجلسة.

6- الاتصال التليفوني أو الشخصي للتأكد من وصول الدعوة.

7- الإشراف على إعداد غرفة الاجتماعات.

ب- أثناء الاجتماع

1- حصر أسماء الحاضرين وتسجيل المعتذرين والمتغيبين عن الحضور.

2- قراءة محضر الاجتماع السابق

3- قراءة جدول الاجتماع.

4- تسجيل محضر الاجتماع.

5- الإشراف على توفير سبل الراحة للأعضاء أثناء الاجتماع.

6- الإشراف على جمع كافة الأوراق بعد انتهاء الاجتماع.

ج- بعد الاجتماع

1- إعداد محضر الاجتماع.

2- عرض المحضر على رئيس الجلسة.

3- الإشراف على طباعة ومراجعة محضر الاجتماع.

4- إرسال محضر الاجتماع للأعضاء.

5- حفظ محضر الاجتماع.

6- إ بلاغ الإدارات المعنية بالتوصيات والقرارات التي انتهى إليها الاجتماع.

7- متابعة تنفيذ التوصيات والقرارات التي أسفر عنها الاجتماع.

المدرب يطلب مساعدتك في اختيار أسلوب تدريبي مناسب لاسيما وأن مدة الجلسة التدريبية كانت ساعة ونصف.. بماذا تنصحه؟

الموقف الثاني:

تم تكليف المدرب بجلسة تدريبية في موضوع "التعامل مع المواقف الصعبة في إدارة الاجتماعات".. المدرب يريد أن يبتعد عن أسلوب المحاضرة، ويبحث عن أسلوب تدريبي يحقق الهدف من الجلسة التدريبية، ويساعد في نفس الوقت على تفاعل مجموعة المتدربين. ما هو الأسلوب التدريبي الذي تقترحه على المدرب علما بأن الجلسة التدريبية مدتها ساعة ونصف.

الفصل السابع

معينات التدريب:

مجالات الاستخدام ومقومات النجاح

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- لماذا نستخدم الوسائل السمعبصرية في التدريب؟
- معينات التدريب مفيدة.. لكن لها خطورتها
- العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار معينات التدريب
- الوسائل التدريبية المساعدة شائعة الاستخدام
- المعينات التدريبية ليست هي الهدف
- الخلاصة
- تطبيقات ومواقف عملية
- التوظيف الفعّال لمعينات التدريب: قضايا للحوار

الفصل السابع

معينات التدريب:

مجالات الاستخدام ومقومات النجاح

تزداد فعالية عمليات التدريب باستخدام الوسائل السمعبصرية، وذلك لما تحققه من قدرة في التأثير على المتدربين، وعلى القائم بالتدريب أن يحدد مسبقا وأثناء مرحلة التخطيط أي من الوسائل السمعبصرية سيقوم باستخدامها، وإعدادها بالصورة المطلوبة، والاطمئنان إلى قابليتها للاستخدام. لذلك نبدأ هذا الفصل بالإجابة على سؤال: لماذا تستخدم الوسائل السمعبصرية في التدريب؟، ثم التعريف بأهم العوامل التي تساعد المدرب على الاختيار السليم للوسائل السمعبصرية المناسبة، والخصائص المميزة لكل من هذه الوسائل، بالإضافة إلى بعض الإرشادات والتوصيات التي تتعلق باستخدام معينات التدريب.

لماذا نستخدم الوسائل السمعبصرية في التدريب؟

برغم ما يتطلبه إعداد الوسائل السمعبصرية من جهد من المدرب، إلا أنه يعود عليه بما يفوق هذا الجهد، حيث تحقق العديد من الفوائد من أهمها:

1- أنها تجذب الانتباه.

2- تساعد على الفهم.

3- تعمل على احتفاظ المتدربين بالمعلومة لفترة أطول.

4- تدخل السرور على المتدربين.

إن صوت المدرب وحده قد لا يجذب الانتباه، حتى عند استخدامه بمهارة. ولكن استخدام الوسائل المساعدة يستدعى حاسة أخرى وهى حاسة البصر بالإضافة إلى حاسة السمع، مما يتطلب يقظة المتدربين ويجذب انتباههم واهتمامهم، حيث أن تنوع أساليب العرض في حد ذاته يساعد على جذب انتباه المتدربين.

إن استخدام الكلمات وحدها لا يكفى غالبا لإيضاح ما يود المدرب نقله من أفكار ومعلومات، كما أن بعض الأشياء غير المألوفة قد يصعب فهمها دون رؤية صورة لها، وقد يكون من الأفضل لمسها. إن عرض خريطة لمشروع أو لمبنى، أو عرض خريطة تنظيمية للمنظمة، قد يكون أكبر تأثيرا وفهما من قبل المتدربين مقارنة بالحديث عنهم. كما أن الرسم والأشكال البيانية تحقق فهما أكثر عمقا، يضاف إلى ذلك أن النظريات المعقدة قد يسهل فهمها من خلال رسم تخطيطي يعبر عنها. وهناك مقولة متداولة: أن الصورة أبلغ من ألف كلمة، ورغم صحة هذه المقولة إلى حد كبير، إلا أن الواقع يؤكد أن ذهن المتدربين سيتوقف قبل الوصول للكلمة الألف.

لا يستطيع الفرد أن يحتفظ في ذاكرته بكثير من الكلمات التي يستمع إليها، بينما تساعد الحواس الأخرى وخاصة حاسة البصر، وحاسة اللمس أو التذوق على الاحتفاظ بالمعلومات أو بمعناها لفترة أطول. ويساعد استخدام الوسائل السمعبصرية على تحقيق ذلك بصورة فعالة.

إن استخدام الألوان والرسم والصور من خلال ما يتم استخدامه من وسائل مساعدة، يساعد بلا شك على إدخال روح من السرور والبهجة لدى المتدربين، لا تستطيع الكلمات وحدها أن تحققه.

معينات التدريب مفيدة.. لكن لها خطورتها

رغم المزايا السابق ذكرها، وهي بالتأكيد صحيحة، إلا أن الاستخدام غير السليم للوسائل السمعبصرية له خطورته، فكم من لقاءات تدريبية كان السبب في فشلها هو استخدام هذه الوسائل، فالبعض قد يستخدمها لمجرد استخدامها دون هدف واضح من وراء هذا الاستخدام، والبعض الآخر قد يبالغ في عدد الشرائح التي يعرض لها، والتي تكتظ بالكلمات، وببنط صغير مما يحقق عكس المنشود، فيتشتت المتدربون ونفقد انتباههم، والبعض الآخر قد لا يختبر الأجهزة قبل استخدامها، ويفاجأ بوجود أعطال بها، مما ينعكس سلبا على اللقاء التدريبي.

إن معينات التدريب لا تعمل بمفردها، كما أن الأمر يتطلب التخطيط المسبق لإعدادها، والتحقق أنها سوف تعتبر إضافة لما يعرضه المدرب، وعليه أن يختبر الأجهزة قبل بداية اللقاء، حتى لا يفاجأ بما يفاجأ به البعض ممن لا يعطون هذه الأمور حقها.

وحتى تحقق معينات التدريب الفائدة المرجوة منها، يجب أن يراعى فيها [1]:

1- أن تدعم رسالة المدرب.
2- الإعداد والاختبار المسبق لإستخدامها.
3- ألا تكون معقدة.
4- عدم المبالغة في استخدامها.
5- استخدامها بإتقان.

العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار معينات التدريب

يتوقف اتخاذ المدرب لقرار أي من معينات التدريب سيقوم باستخدامها على العديد من العوامل، والتي يجب ألا يغفلها المدرب فتنعكس سلبا على اللقاء التدريبي لعدم استخدامه للوسيلة المناسبة، فالوسائل المساعدة ليست هدفا في حد ذاتها، ولكنها تستخدم

(1) Holcombe, Marya W., and Stein, Judith, Presentations for Decision Makers (New York: Van Nostrand Reinhold, 1996), PP. 95-99.

لتحقيق أهداف معينة من أهمها إضافة قيمة لما يتم تناوله في اللقاء التدريبي، بالإضافة إلى دعم ما يقوله المدرب، وإتاحة الفرصة لتحقيق الجاذبية والتشويق لدى المتدربين.

ومن العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار الوسائل المساعدة ما يلي [1]:

1 تحديد الهدف من استخدام الوسيلة المساعدة

أشرنا من قبل إلى أن الوسائل المساعدة ليست هدفا في حد ذاتها، ولكنها تستخدم للمساعدة في تحقيق أهداف محددة، لذلك يجب أن يكون المدرب مدركا في مرحلة الإعداد والتخطيط للقاء التدريبي للأهداف التي يبغى تحقيقها من وراء استخدامه لهذه المساعدات التدريبية، حيث يساعده ذلك في اختيار الوسيلة المناسبة التي تساعده على تحقيق هذه الأهداف.

ويتم استخدام الوسائل المساعدة في صور ثلاث هي:

أ - مساعدة المتحدث أثناء العرض.. وفى هذه الحالة يكون المدرب هو المتحكم في اتجاه وسرعة اللقاء التدريبي، كما أنه هو الذي يحدد الوقت الذي سيقوم فيه باستخدام الوسيلة المساعدة، وكيفية استخدامه لها.، أي أن لديه خطة لاستخدامها، وتعتبر السبورة الورقية، واستخدام شرائح جهاز العرض الضوئي من الأمثلة الشائعة للوسائل التي تعتبر مساعدة للمتحدث.

ب- الاعتماد على الوسائل المساعدة كلية.. وهذه الحالة تعتبر على العكس تماما من الحالة الأولى، حيث يتم اللقاء التدريبي دون تدخل من المدرب، والاعتماد كلية على الوسيلة المساعدة، ولقد أتاح استخدام الحاسب الآلي توافر هذه الصورة، كما أن استخدام أسلوب التعليم المبرمج programmed Instruction، يعتبر أحد الأساليب التقليدية التي تعبر عن هذه الصورة.

---

(1) Mckinley, Nancy, Business Presentations and Public Speaking (New York: MaGraw-Hill Book Co., 1996), PP. 12-20.

ج- المشاركة مع القائم بالعرض.. وتقع هذه الصورة بين الصورتين السابقتين، حيث تستخدم الوسيلة المساعدة في تغطية جزء من وقت اللقاء التدريبي، حيث يقع تحمل عبء اللقاء التدريبي على عاتق كل من المدرب والوسيلة المساعدة، وفى هذه الصورة يتم استخدام الوسيلة خلال وقت معين من اللقاء التدريبي، مع المتابعة وبعض التعليقات من المدرب، ويعتبر الفيلم التدريبي أحد الأمثلة الواضحة لهذه الصورة.

إن تحديد الهدف بشكل واضح لدى المدرب من استخدام الوسيلة المساعدة، والصورة التي يرغب استخدامه لها، تعتبر في غاية الأهمية لما لها من تأثير في تحديد نوعية الوسيلة المطلوبة.

2 خصائص مجموعة المتدربين

يعتبر التعرف على الخصائص المميزة لمجموعة المتدربين سواء تلك التي تتعلق بمستوى التعليم والخبرة والمستوى الوظيفي، والعمر من العوامل الأساسية التي تعكس آثارها على الاختيار الصحيح للوسائل التدريبية المساعدة، فعلى الرغم من أن المتدربين يستفيدون بقدر متساو تقريبا من الوسائل غير المطبوعة، أي من الوسائل السمعبصرية، إلا أن هذا لا ينفى أهمية أن يراعى المدرب خصائص مجموعة المتدربين عند حديثه والتعليق على ما يعرضه من وسائل مساعدة بشكل يتناسب مع خصائصهم.

3 الأهداف التدريبية

تعكس أهداف اللقاء التدريبي آثارها على الاختيار المناسب للوسائل المساعدة، فإذا كان المدرب يعرض لبعض الحقائق والمعلومات، فقد تكون السبورة الورقية واستخدام جهاز العرض الضوئي من الوسائل المناسبة. أما إذا كان اللقاء يهدف إلى تعريف المتدربين بماكينة أو جهاز معين، فقد يكون استخدام بعض النماذج العملية والقطع والأشياء المادية هو الأنسب، حتى يمكن للمتدربين رؤيتها ولمسها، والتعرف عليها بشكل عملي.

4 بيئة التدريب

وما نعنيه هنا ببيئة التدريب المكان الذي يعقد به اللقاء التدريبي، حيث قد تسمح بيئة التدريب في بعض الأحيان بإجراء بعض التعديلات المطلوبة لاستيعاب عدد كبير نسبيا من

المتدربين، وعدم انعكاس ذلك على الوسيلة التدريبية المستخدمة، وقد لا تسمح أماكن أخرى بتوافر مثل هذه المرونة، مما ينعكس أثره على اختيار الوسيلة التدريبية المناسبة.

5 التكلفة المالية

يمثل عنصر التكلفة أحد العناصر الأساسية المؤثرة في اختيار الوسائل المساعدة، فكلما كانت الوسيلة أكثر تعقيدا، وكلما كان سيتم الاعتماد عليها كلية كلما كانت التكلفة عالية. ومن العوامل التي تحسم قرار التكلفة عدد المرات المتوقع أن تستخدم فيها الوسيلة التدريبية، فكلما كان من المتوقع استخدامها لمرات عديدة كلما كان ذلك مشجعا على استخدامها برغم تكلفتها والعكس صحيح. أما العامل الآخر المؤثر أيضا في هذا الخصوص فهو طبيعة النشاط التدريبي ومدى أهميته وخطورته، مثال ذلك الحاجة إلى تدريب أطقم الطيران على كيفية التعامل مع بعض المواقف الطارئة، فالتكلفة هنا لا تكون هي الأساس مقارنة بالحاجة لرفع كفاءة هذه الأطقم حفاظا على أرواح الركاب.

الوسائل التدريبية المساعدة شائعة الاستخدام

تتعدد وتتنوع الوسائل التدريبية المساعدة، ومن الوسائل شائعة الاستخدام ما يلي:

1- السبورة الورقية.

2- السبورة المعدنية البيضاء.

3- السبورة المغناطيسية.

4- جهاز العرض الضوئي.

5- القطع والأشياء المادية.

6- النماذج العملية.

ونعرض فيما يلي للوسائل الشائعة الاستخدام، مع بيان مجالات الاستخدام والمزايا والعيوب، والاعتبارات الواجب مراعاتها عند استخدام كل منها [1]:

(1) Verderber, Rudolph F., The Challenge Of Effective Speaking (California: Wadsworth Publishing
==

1 السبورة الورقية **Flip Chart**

برغم أن السبورة الورقية من أكثر الوسائل البصرية فائدة، حيث أنها تتميز بالبساطة في استخدامها، كما أنها من أقل الوسائل المساعدة تكلفة، ولا تتطلب تجهيزات أخرى، برغم كل ذلك إلا أن هناك بعض العوامل التي قد تؤدي إلى الإقلال من فائدتها، مثل:

1- صغر بنط الكتابة بحيث يصعب على المتدربين مشاهدته، لذلك فإنه ينصح هنا بانتباه القائم بالتدريب باستخدام أقلام مناسبة ذات بنط كبير وواضح عند استخدام السبورة الورقية.

2- ترك الصفحة التي تمت مناقشة الفكرة المكتوبة عليها عند الانتقال إلى فكرة أخرى، وهنا يجب أن يراعى المدرب عدم الإبقاء على هذه الصفحة أمام المتدربين. لذلك فإنه ينصح بأن تكون هناك ورقة ثابتة مكتوب عليها عنوان الموضوع التدريبي، ويتم إعادتها أمام أعين المتدربين عند الانتهاء من الفكرة التي تم مناقشتها على السبورة الورقية.

السبورة الورقية المعدة مسبقا:

نظرا للإفادة من الوقت الذي قد يستغرق في الكتابة على السبورة الورقية، فإنه يفضل إعدادها قبل اللقاء التدريبي والعرض الفعلي للموضوع التدريبي. ويفضل هنا ترك صفحة بيضاء بين كل من الصفحات التي تم إعدادها، حيث يفيد ذلك المدرب عندما يتحدث دون حاجة إلى إظهار الشكل المعد، كما أنه يساعده أيضا على تسجيل بعض المعلومات أثناء حديثه دون إحداث تغيير في ترتيب الأوراق.

عوامل يجب مراعاتها عند استخدام السبورة الورقية

1- اختيار حجم يتناسب مع حجم مجموعة المتدربين.

2- تنوع ألوان الأقلام المستخدمة، كما يفضل استخدام اللون الغامق.

3- يراعى عند تحديد مكان السبورة الورقية، أن تكون على يسار القائم بالعرض إذا كان ممن يكتبون بيدهم اليمنى، والعكس بالعكس، حيث يساعد ذلك على بقاء المدرب في مواجهة المتدربين - قدر المستطاع - أثناء الكتابة.

==

Company, 1991), PP. 200-213

4- عند قيام المدرب بالإشارة إلى ما هو مكتوب على السبورة الورقية، عليه أن يشير بيده اليسرى حتى يظل مواجها للمتدربين.

5- إذا كان المدرب يتحدث أثناء الكتابة على السبورة الورقية، فعليه إعادة صياغة ما تحدث به بعد الانتهاء من الكتابة، حيث يصعب على بعض المتدربين الاستماع إلى ما يقوله أثناء الكتابة.

6- يراعى عدم استغراق وقت طويل للكتابة على السبورة الورقية، حتى لا ينفصل المتدربون عن المدرب.

7- يفضل أن يحتفظ المدرب بمجموعة أخرى من الأقلام الملونة على سبيل الاحتياط.

8- يراعى اختبار ثبات السبورة الورقية قبل القيام بعملية التدريب.

2 السبورة المعدنية البيضاء **Whiteboards**

وينطبق عليها تقريبا نفس المبادئ والقواعد السابق ذكرها بالنسبة للسبورة الورقية، ولكن لها عيب رئيسي أنك تضطر إلى حذف بعض المواد المسجلة لكتابة مادة أخرى، مما لا يمكن من الرجوع إليها مرة أخرى. وعند استخدام السبورة المعدنية البيضاء، عليك مراعاة ما يلي:

1- استخدام الأقلام المخصصة لها Non-permanent.

2- إزالة ما تم تسجيله والحديث عنه عندما تبدأ في تناول موضوع آخر.

3- يفضل استخدام " إسفنج مبلل " لإزالة ماتم تسجيله من مواد.

3 السبورة المغناطيسية **Magnetic Board**

تستخدم السبورة المغناطيسية في حالات معينة، فهي على سبيل المثال قد تستخدم عند وجود رسم لخريطة لموقع جغرافي، ويريد القائم بالتدريب تحديد بعض المواقع عليها أثناء قيامه بالعرض، وهنا يراعى أن يكون عدد القطع التي سيتم استخدامها على السبورة المغناطيسية محدودا.

4- جهاز العرض الضوئي **Overhead Projector**

ويمكن استخدام جهاز العرض الضوئي بطريقتين هما:

أ - إعداد الشرائح الشفافية مسبقا.

ب- الكتابة أو الرسم على الشرائح الشفافية أثناء التقديم والعرض.

وعلى الرغم من انحسار استخدام هذا الجهاز في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد ظهور جهاز Data-Show، إلا أننا نعرض له لاستمرار استخدامه في بعض قاعات التدريب، ولأن بعض الملاحظات التي سنوردها بشأنه يمكن الإفادة منها عند استخدام جهاز Data-Show.

ويجب على القائم بالتدريب أن يتدرب على استخدام جهاز العرض الضوئي قبل استخدامه حتى لا يعرض نفسه لبعض الصعوبات في مواجهة المتدربين.

وعلى الرغم من سهولة استخدام جهاز العرض الضوئي، وإعداد الشرائح الشفافية سواء باليد أو باستخدام الحاسب الآلي، إلا أنه تجب مراعاة النقاط التالية عند استخدامه [1]:

أ - عدم استخدام مفتاح الإضاءة قبل وضع الشريحة الشفافة على الجهاز، كما يراعى أيضا عدم رفعها من على الجهاز قبل إغلاق مفتاح الإضاءة.

ب- تنظيم الشرائح الشفافية بشكل يسهل على القائم بالتدريب استخدامها، والفصل بين ما يتم استخدامه منها، وبين ما سيستخدم منها فيما بعد.

ج- تحديد المكان المناسب لجهاز العرض الضوئي، والمسافة المناسبة بين الجهاز وشاشة العرض قبل البدء في عملية التدريب.

د- التأكد من مناسبة درجة إضاءة القاعة، وعدم تأثير الإضاءة على درجة إيضاح محتويات الشريحة الشفافة على شاشة العرض.

(1) Kroehnert, Gary, Op.Cit, PP. 156-167.

هـ - يفضل استخدام المؤشر عند الإشارة إلى محتويات الشريحة الشفافة. ويفضل ترك المؤشر على الجـزء الذي تتحدث عنه إلى أن تنتهي من حديثك.

و- لا تقف بين المتدربين وشاشة العرض، ولا تقف أيضا بين جهاز العرض والشاشة لـيس فقـط لتفـادى ظهور ظلك، ولكن أيضا لتفادى ظهور الكتابة والألوان على وجهك.

ز- لا تقف بجانب شاشة العرض وأنت تتحدث، حيث قد لا يسمعك جمهـور المـستمعين، ولكـن قـف بالقرب منهم ولا تعطيهم ظهرك عند الحديث عن أحد مكونات الشفافة.

ح- توضع شاشة العرض على يمين القائم بالتدريب لمن يكتب بيده اليمنى وعـلى يـسار مـن يكتـب بيده اليسرى.

الشرائح الشفافة **Slides**

غالبا ما يتم استخدام الشرائح الشفافة المعدة مـسبقا مـع جهــاز العـرض الـضوئي. ورغـم فائـدة وأهمية استخدام هذه الشرائح، إلا أنها قد تأتي بنتائج عكسية في حالة عـدم اهـتمام القـائم بالتـدريب سواء بمحتوى الشفافة أو بأسلوب تصميمها.

ويراعى في تصميم الشريحة الشفافة ما يلي:

أ - كتابة كلمات مختصرة، حيث يراعى عدم ازدحام الشريحة بالكلمات.

ب- الكتابة ببنط كبير وواضح لا يسبب أية معاناة للمتدربين.

ج- التركيز على الرسوم البيانية والصور لجذب الانتباه.

ويفضل اختبار الشرائح قبل استخدامها، حيث قد يكتشف القائم بالتدريب عدم صلاحية بعضها سواء من حيث صغر الحجم، أو ازدحام الكلمات، وذلك أفضل كثيرا من اكتشافه أثناء العرض.

وعند استخدام الشرائح، يجب على القائم بالتدريب مراعاة ما يلي:

1- الإضـاءة... فكثـيرا مـا تواجـه المـدرب عنـد اسـتخدامه جهـاز العـرض الـضوئي مـشكلات الإضـاءة التـــي تعكـــس آثارهـــا عـــلى عـــدم وضـــوح محتويـــات الـــشرائح. ويفـــضل تنظـــيم الإضـــاءة

بالقاعة بحيث يكون هناك ضوء مركز Spotlight على المتحدث وجهاز العرض الضوئي فقط، لاسيما إذا كان المدرب سيستخدم عددا كبيرا من الشرائح.

2- الاستخدام السليم للشرائح، حيث يجب على المدرب مراعاة ما يلي:

أ - ضرورة شرح كل شريحة طالما تم وضعها على جهاز العرض الضوئي.

ب- أن يراعى المدرب أن يكون في موقع مناسب عند استخدام جهاز العرض الضوئي حتى لا يحجب محتوى الشريحة عن شاشة العرض.

ج- عدم الاقتراب كثيرا من شاشة العرض، والحفاظ على مواجهته للمتدربين، فلا يحرك جسمه بالكامل في حالة القراءة اكتفاء بتحريك رأسه وكتفيه فقط.

د- عدم الاحتفاظ بالشفافة على جهاز العرض في حالة تشغيل طالما تم الانتهاء منها، وحققت أهدافها.

هـ - إذا تم الانتهاء من عرض الشرائح، ولم تعد هناك حاجة لاستخدام جهاز العرض الضوئي، ومازال هناك وقت للعرض، فإنه يحسن تحريك الجهاز على جانب القاعة حتى لا يسبب وجوده بعض المتاعب لبعض المتدربين.

Slide is a support for presenters ,
not a substitute

نخلص من ذلك إلى أن الشفافة يجب أن تتضمن بعض الكلمات التي يتحدث عنها القائم بالعرض، بالإضافة إلى الصور أو الأشكال التي يقوم بإيضاحها، بل إن الشفافة قد تكون أكثر فاعلية إذا لم يكن من المحتمل فهمها إلا من خلال حديث وشرح القائم بالعرض، مع ملاحظة أننا لا نقصد من ذلك أن يكون ما هو موضح على الشفافة معقدا.

تذكر ما يلي عند إعداد الشفافيات:

1- عدد أسطر الشريحة يتراوح بين 7 - 5 أسطر.

2- لا تستخدم جمل كاملة، ولكن أستخدم عبارات يمكنك الحديث عنها.

3- لا تقرأ ما هو مكتوب على الشريحة بالنص، فجمهور المتدربين يمكنهم قراءته أسرع، فلا تكرر ما هو مكتوب، ولكن تحدث عنه.

4- حافظ على تتابع الأفكار الواردة بالشريحة.

5- أختر نوع وسمك للخط يسهل قراءته مع مراعاة المسافة بين شاشة العرض والمتدربين.

6- أجعل ما ترغب أن يركز عليه المتدربين بارزا، سواء كان ذلك من خلال الألوان، أو سمك الخط، أو باستخدام الظلال. وتذكر أن العنوان هو أهم جزء، لذا يجب تمييزه.

7- يفضل استخدام الصور أو الرسم بالشرائح عندما يكون ذلك مناسبا.

الكثير من النقاط التي ذكرت بخصوص الشرائح يمكن الإفادة منها عند إعدادها باستخدام برنامج العرض التقديمي Powerpoint باستخدام الحاسب الآلي.

-5 القطع والأشياء المادية **Physical Objects**

في حالات معينة قد يستلزم موضوع العرض استخدام بعض القطع أو الأشياء المادية لزيادة الإيضاح، ولترك أثر أكبر لموضوع العرض في ذاكرة المتدربين. إن استخدام بعض القطع أو النماذج المادية يساعد على تثبيت المعلومات وانطباعها في ذاكرة المتدربين لفترة طويلة للأسباب التالية:

1- أنها تساعد على تحول الفكرة الغامضة في خيال المتدرب إلى شيء مادي ملموس.

2- أنها تساعد على ترجمة الأمور من الوضع النظري إلى الوضع العملي الواقعي.

3- أنها تساعد على انطباع الفكرة المطروحة كصورة في ذاكرة المستمع بحيث تستمر معه لفترة طويلة.

ومن المفضل أن يكون لدى القائم بالعرض مجموعة من القطع المكررة بدلاً من قطعة واحدة، حتى يسهل تمريرها على مجموع جمهور المتدربين.

إن استخدام القطع أو الأشياء المادية يرتبط دون شك بموضوع العرض، حيث أنه يناسب العرض الذي يتعلق بالتعريف ببعض الأجهزة أو المعدات.

6 النماذج العملية **Working Models**

وتستخدم النماذج العملية كأحد عناصر نجاح العرض بصفة خاصة في الموضوعات والقضايا العلمية، وما نود أن ننبه إليه هنا ضرورة أن يتحقق المدرب من تشغيل النموذج قبل استخدامه حتى لا يفاجأ ببعض المشكلات التي قد تأتي بنتائج عكسية، فمن الأمور التي يجب أن يتحقق منها التمديدات الكهربائية في قاعة العرض، وقوة تحملها، ومصادر التهوية، واعتبارات الأمن والسلامة، وغير ذلك من الأمور التي قد ترتبط باستخدام النموذج.

7 جهاز الفيديو **Video**

يعتبر جهاز الفيديو من الوسائل السمعبصرية المفيدة في زيادة فعالية التدريب، ويجب على القائم بالتدريب مراعاة ما يلي عند استخدامه:

1- عدم استخدام الفيديو لمجرد استخدامه، فيجب أن يكون ما يتم عرضه مرتبطاً بموضوع العرض حتى لا يترك أثراً عكسياً لدى المتدربين.

2- عدم المبالغة في التعليق أثناء عرض الفيلم.

3- مراعاة مناسبة حجم الشاشة لعدد المشاهدين، والمسافة التي تفصل بينهم وبين شاشة العرض.

المعينات التدريبية ليست هي الهدف

تذكر أن معينات التدريب ما هي إلا أدوات تساعد على زيادة فعالية العرض، ولكنها ليست هدفاً في حد ذاتها. لذلك يجب على المدرب مراعاة ما يلي:

1- لا تستخدم أية وسيلة لمجرد استخدامها، فإن ذلك قد يحقق نتائج عكسية.

2- لا تجعل استخدام الوسائل السمعبصرية سبباً في خفض الإضاءة لفترة طويلة داخل القاعة، فإن ذلك قد يؤدي إلى الملل.

3- لا تستخدم الوسائل المعقدة، ولكن اختر وسائل بسيطة يسهل عليك تشغيلها.

4- اختبر تشغيل أي وسيلة تنوي استخدامها قبل العرض، وتحقق من توافر ما يلزمها من شاشات عرض أو توصيلات كهربائية وغيرها.

الخلاصـة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- يحقق استخدام معينات التدريب العديد من الفوائد منها: جذب الانتباه، المساعدة على الفهم، احتفاظ المتدربين بالمعلومة لفترة أطول، وإدخال البهجة والسرور على المتدربين.

2- رغم المزايا التي يحققها استخدام معينات التدريب، إلا أن لها خطورتها إذا لم يعطها المدرب ما تستحقه من جهد في مرحلة الإعداد والتخطيط للقاء التدريبي، وإذا لم يكن مدركا للهدف من استخدامها، أو لم يراعى اختبار تشغيلها مسبقا.

3- معينات التدريب ليست هدفا في حد ذاتها، ولكنها تستخدم لتحقيق أهداف محددة، وإضافة قيمة للعرض. وحتى تحقق الفائدة المرجوة منها، يجب أن يأخذ المدرب في اعتباره أنها تدعم ما ينقله من أفكار ومعلومات للمتدربين، الإعداد والاختبار المسبق لاستخدامها، البعد عن التعقيد أو المبالغة في استخدامها، والعمل على استخدامها بإتقان.

4- لاختيار معينات التدريب المناسبة يجب أن يراعى المدرب تحديد الهدف من استخدامها، خصائص مجموعة المتدربين، الأهداف التدريبية، بيئة التدريب، والتكلفة المالية.

5- تتعدد معينات التدريب، ومن أكثرها شيوعا: السبورة الورقية، السبورة المعدنية البيضاء، السبورة المغناطيسية، أجهزة العرض الضوئي، القطع والأشياء المادية، والنماذج العملية.

6- السبورة الورقية من أكثر الوسائل البصرية فائدة، لأنها تتميز بالبساطة كما أنها الأقل تكلفة، ورغم ذلك يؤخذ عليها صغر بنط الكتابة بما لا يمكن للمتدربين مشاهدته، وخاصة في الأعداد الكبيرة.

7- تستخدم السبورة الورقية المعدة مسبقا لتوفير الوقت الذي قد يستغرق في الكتابة، وذلك بقيام المدرب بإعدادها قبل التنفيذ الفعلي للقاء التدريبي.

8- يفضل أن تكون السبورة على يمين المدرب لمن يكتبون بيدهم اليمنى، والعكس بالعكس، حيث يساعد ذلك على بقاء المدرب في مواجهة المتدربين قدر المستطاع.

9- يفضل استخدام السبورة المغناطيسية عند الحاجة لتحديد بعض المواقع الجغرافية.

10- يعاب على السبورة المعدنية البيضاء اضطرار المدرب لحذف بعض المواد المكتوبة لكتابة مادة أخرى، مما لا يمكن من الرجوع إليها مرة أخرى.

11- عند استخدام أجهزة العرض بمختلف أنواعها يجب مراعاة مدى مناسبة درجة إضاءة القاعة، والمسافة المناسبة بين الجهاز وشاشة العرض، وعدم وقوف المدرب بين المتدربين وشاشة العرض، أو بين جهاز العرض والشاشة.

12- يفضل وضع شاشة العرض على يمين المدرب إذا كان يكتب بيده اليمنى،والعكس بالعكس.

13- عند كتابة شرائح العرض يراعى: كتابة كلمات مختصرة، الكتابة ببنط كبير وواضح، والتركيز على الأشكال البيانية والصور لجذب الانتباه.

14- يفضل عند إعداد شرائح العرض أن يتراوح عدد الأسطر بها بين 7-5 أسطر، عدم كتابة جمل كاملة، استخدام كلمات تعبر عن فعل، وجعل ما يرغب أن يركز عليه المتدربين بارزا.

15- يساعد استخدام القطع والأشياء المادية على تحول الفكرة الغامضة في خيال المتدرب إلى شيء مادي ملموس.

16- تستخدم النماذج العملية بصفة خاصة في الموضوعات والقضايا العلمية، وعلى المدرب التحقق من صلاحية تشغيل النموذج قبل استخدامه في اللقاء التدريبي.

17- يعتبر جهاز الفيديو من الوسائل السمعبصرية المفيدة في زيادة فعالية التدريب، خاصة إذا حرص المدرب على أن يكون ما يتم عرضه مرتبطا بموضوع التدريب، مع عدم المبالغة في التعليق أثناء العرض.

18- معينات التدريب ما هي إلا أدوات مساعدة للمدرب على زيادة فعالية العرض، لذلك لا تستخدم أي وسيلة لمجرد استخدامها، ولا تجعل استخدامها سببا لخفض الإضاءة لفترة طويلة، ولا تستخدم الوسائل المعقدة، مع ضرورة اختبار صلاحية تشغيلها قبل العرض.

تطبيقات ومواقف عملية

الموقف الأول:

كاد "عبد الهادي" يطير فرحا، لقد حصل على أحد الأفلام التدريبية، وقرر استخدامه في لقائه التدريبي القادم. وبعد أن انتهى من عرض الفيلم، فوجئ بما لم يكن يتوقعه، حيث لم يلحظ استجابة مرضية من المتدربين، ولم يلحظ هو أن الفيلم يتناول العلاقات مع العملاء، بينما كانت الجلسة التدريبية عن اتخاذ القرارات. ما رأيك، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....

....

....

....

الموقف الثاني:

وصل "عبد الهادي" كعادته بالكاد مع موعد بداية اللقاء التدريبي، وعندما بدأ تشغيل جهاز العرض الضوئي كانت هناك مشكلة فنية أعاقت الجهاز عن العمل، مما زاد من توتر "عبد الهادي"، وأخذ يتمتم بكلمات غاضبة لفني التشغيل. ما رأيك، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....

....

....

....

الموقف الثالث:

كان "عبد الهادي" يرغب في كتابة جدولين على السبورة الورقية، وأعطى "عبد الهادي" ظهره للمتدربين لفترة طويلة استغرقتها كتابة الجدولين، بل إنه عندما نظر في ساعته تبين له مضى أكثر من ربع ساعة، وهو يكتب على السبورة، وعندما نظر إلى المتدربين وجدهم يتسامرون مع بعضهم البعض. وتمتم " عبد الهادي " بينه وبين نفسه: الواحد هالك نفسه، وهم ولا همة هنا. وعندما قص " عبد الهادي "ما حدث لأحد زملائه، سأله زميله: ولماذا لم تستخدم فكرة السبورة المعدة مسبقا، نظر إليه" عبد الهادي " مندهشا، وسأله: أين يباع هذا النوع من السبورات. ما رأيك، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....

....

....

....

الموقف الرابع:

لقد قرر "عبد الهادي" أن يكون لقائه التدريبي القادم هو لقاء التحدي بالنسبة له، فقام بإعداد العديد من شرائح العرض، لكل منها خلفية مختلفة، واستخدم العديد من الألوان، كما جعل عنوان كل شريحة ببنط وخط مختلف، وكتب جمل كاملة، وازدحمت الشريحة بالكلمات. ورغم ذلك خرج " عبد الهادي " من اللقاء التدريبي، غير راض عن نفسه، لقد انشغل المتدربون بالألوان وأنواع الخطوط والخلفيات، ولم يعطون اهتمام لما تضمنته الشرائح من أفكار. ما رأيك، وبماذا تنصحه للمرات القادمة.

....

....

....

....

التوظيف الفعّال لمعينات التدريب:

" قضايا للحوار "

المطلوب قراءة كل من العبارات التالية، وبيان وجهة نظرك بالموافقة بوضع علامة (✓)، أو بعدم الموافقة بوضع علامة (✗):

م	العبـــــــــارة	الرأي
1	تزداد فعالية التدريب باستخدام الوسائل المساعدة، وذلك لما تحققه من قدرة في التأثير على جمهور المتدربين.	
2	رغم أن السبورة الورقية من أكثر الوسائل البصرية فائدة للعرض، إلا أن هناك بعض العوامل التي قد تؤدى إلى الإقلال من فائدتها.	
3	يفضل وضع السبورة الورقية على يسار المدرب إذا كان ممن يكتبون بيدهم اليمنى، والعكس بالعكس.	
4	يفضل ترك الصفحة التي تمت مناقشة الفكرة المكتوبة على السبورة أمام أعين المتدربين عند انتقال المدرب إلى فكرة أخرى.	
5	يعاب على السبورة المعدنية البيضاء أننا قد نضطر إلى حذف بعض المواد المسجلة عليها لكتابة مادة أخرى مما لا يمكن من الرجوع إليها ثانية.	
6	توضع شاشة العرض على يمين المدرب لمن يكتب بيده اليمنى وعلى يسار من يكتب بيده اليسرى.	
7	يجب أن يهتم المدرب عند إعداد الشفافة بالإجابة على سؤال: ماذا تعنى أو ماذا تعرض؟ وليس ماذا تقول؟	
8	يفضل استخدام جمل كاملة عند إعداد الشفافة.	
9	يجب تمييز ما ترغب التركيز عليه بالشفافة سواء من خلال الألوان أو سمك الخط أو الظلال.	

م	العبـــــــارة	الرأي
10	لا يفضل وضع شرطة أو علامة تعجب أو نقطة سواء في وسط أو في نهاية عنوان الشريحة.	
11	عند كتابة عناوين الشرائح يفضل استخدام نماذج مختلفة سواء من حيث حجم الخط ونوعه، أو بالنسبة للألوان واستخدام الظلال.	
12	يفضل استخدام السبورة المغناطيسية في حالات معينة، مثل عرض خريطة لموقع جغرافي يريد القائم بالعرض تحديد بعض المواقع عليها.	
13	يفضل استخدام القطع والأشياء المادية إذا كان موضوع العرض مرتبطا بإحدى الآلات أو الأجهزة.	
14	تستخدم النماذج العملية كأحد عناصر نجاح العرض خاصة في الموضوعات والقضايا العلمية	
15	يفضل استخدام اللون الأحمر والأخضر متجاورين، بينما يفضل ألا تتجاور ألوان الأزرق والأحمر والأصفر.	
16	لا يفضل أن يزيد عدد الألوان بالشريحة الواحدة عن أربعة.	

الفصل الثامن

تنفيذ عملية التقديم والعرض

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- الدقائق الخمس الأولى
- بناء علاقة فعالة مع المتدربين
- القدرة على الإقناع
- مقومات التقديم والعرض الفعّال
- بناء الثقة بنفسك
- تفادى العادات السيئة للتحدث
- الاتصالات غير اللفظية
- استخدام الدعابة
- الخلاصة
- تطبيقات ومواقف عملية

الفصل الثامن

تنفيذ عملية التقديم والعرض

نود أن نوضح في البداية أن التقديم والعرض ليس درسا وليس محاضـرة، وينطبق ذلك عـلى مـن يقومون بعمليات تقديم وعرض سواء في المؤتمرات أو الندوات، كما أنه ينطبق بدرجة أكبر على المدرب أثناء اللقاء التدريبي، والقائم بالعرض عليه أن يدرك أنه ليس في موقـع المدرس أو الأسـتاذ، فجمـــهور المتدربين لم يحضر لكي يؤدى امتحانا. وبالتالي فهناك فارق جوهري بين التقديم والعرض وبين المحاضرة، ولعل هذا الفارق الجوهري يكمن في الإجابة عـلى التـساؤل: مـا هـو سـبب حـضور جمهـور المتـدربين لعملية التقديم والعرض؟.

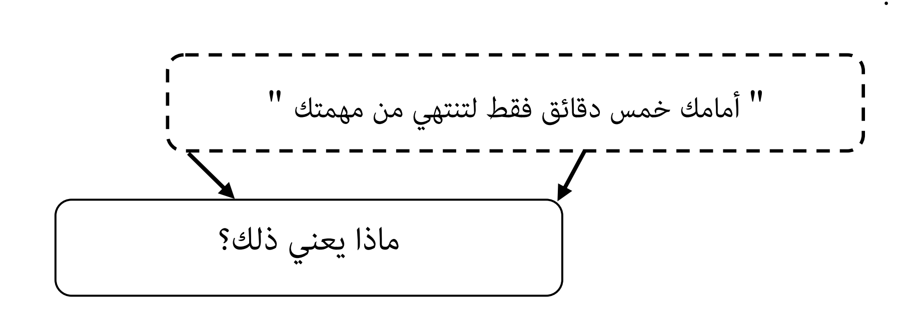
فعملية التقديم والعرض تمثل إثارة ومتعة وأنت ترى تأثيرك عـلى النـاس، وعنـدما تـرى أفكـارك ومعلوماتك يتلقاها الناس بشغف، عندئذ تشعر بحالة من الرضا والارتياح وأنت تـرى النـاس يتحركـون خلفك، فجوهر التقديم والعرض الجيد هو الثقة والإقناع وكسب جمهور المتدربين.

ولإبراز أهمية عملية التقديم والعرض للمدرب ولنجاح البرنامج التدريبي، فإننا نبدأ هذا الفصل بالإشارة إلى أهمية الدقائق الأولى لعملية التقديم والعرض في اللقاء التدريبي، فالمتدربون يرغبون معرفة من أنت؟، وماذا تعرف؟، ما هي الأهداف والأفكار الرئيسية للقاء؟، ثم نعرض للعوامل التي تساعد المدرب على بناء علاقة فعالة مع المتدربين، ثم مقومات التقديم والعرض الفعّال، وأساليب بناء الثقة لدى المدرب، وكيفية تفادى العادات السيئة للتحدث، وبيان أهمية الاتصالات غير اللفظية ودلالتها ووظائفها، وأخيرا أهمية المناخ الودي والمرح للقاء التدريبي من خلال استخدام الدعابة.

الدقائق الخمس الأولى

تخيل أنك تقف الآن أمام مجموعة من المتدربين بهدف القيام بعملية التقديم والعرض.. والجميع ينظرون إليك.. وكأنهم يقولون لك:

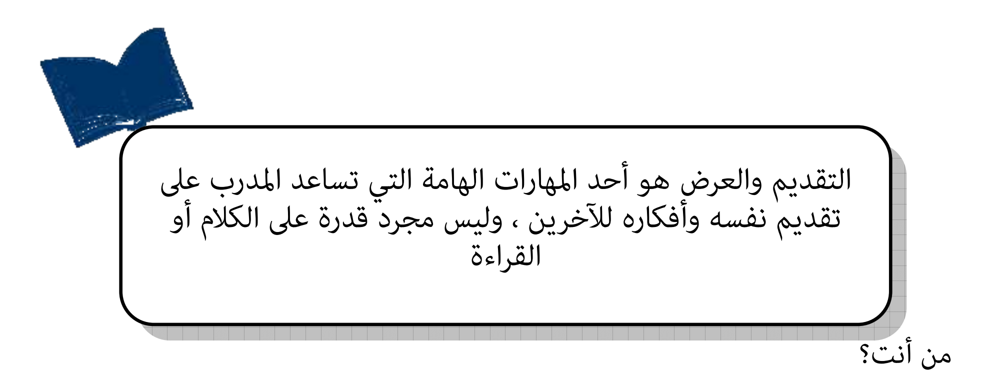
.



تشير الخبرة إلى أن القائم بالعرض تكون لديه في البداية خمس دقائق فقط تحدد ما إذا كان يستطيع خلالها أن يستحوذ على انتباه المتدربين أم لا.. إنها الدقائق الخمس الأولى، والتي تترك أول انطباع لدى المتدربين، فإما ينجح في جذب انتباههم، أو ينصرفوا عنه، وإما ينجح في الحصول على اهتماماتهم، أو يفقد اهتمامهم به وبالموضوع الذي سيقوم بعرضه.

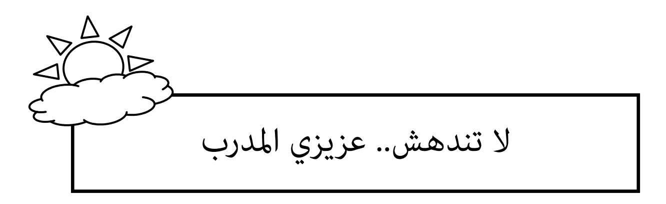
إن الدقائق الخمس الأولى تؤثر في حكم المتدربين على المدرب والحصول على قبولهم حتى نهاية الجلسة التدريبية.. لذلك يجب على المدرب أن يعطى هذه الدقائق الخمس

الأولى أهمية قصوى لجذب الانتباه، وكأنه لن يستمر لأكثر منها. إنها المدخل الذي يمكن أن يحصل منه على سماح من المتدربين بالاستمرار في عرضه.



من أنت؟

بافتراض أنه تتوافر لديك معلومات هامة ومفيدة للمتدربين، فإنهم في الدقائق الخمس الأولى يريدون معرفة من أنت؟ وليس المقصود هنا معرفة أسمك أو وظيفتك.. إنهم يرغبون معرفة مصادر معلوماتك.. إنهم يريدون التحقق من مدى مصداقيتك، ومدى إمكانية الوثوق في معلوماتك.. وهل سيكون من السهل والمريح لهم التعامل معك؟.. وهل يتوافر لديك منهج مقنع في الحديث؟



لا تندهش.. ولا تعترض عزيزي المدرب.. فهذا حق المتدربين، وهذا ما كنت ستطلبه أنت إذا استبدلت دورك، وكنت من بين المتدربين. ولكن لماذا تعتبر هذه الطلبات حق لهم؟ الإجابة ببساطة أنك تطلب منهم استثمار وقتهم وتوجيه اهتمامهم لك، لذلك يجب عليك أن توفر الأسباب التي تدعوهم إلى قبول ذلك.

ماذا تعرف؟

ابحث في ذاكرتك عن بعض المعلومات المثيرة التي تتعلق بموضوع التدريب، هذه

المعلومات قد تكون من خبراتك السابقة، وقد تكون إحدى الطرائف المرتبطة بموضوع العرض، أو بعض الأرقام والإحصاءات التي تثير الانتباه.

الأهداف الرئيسية

قبل أن تتحدث إلا لدقائق قليلة، يجب أن تحدد للمتدربين بوضوح لماذا تقوم بعملية التقديم والعرض، ولماذا توجهها لهم وليس لغيرهم؟

الأفكار الرئيسية

يجب أن يحرص المدرب أن تتضمن المقدمة الحديث عن طبيعة موضوع العرض، ولماذا يعتبر هام للمتدربين، وما الذي سوف يستفيدون منه من خلال استماعهم إليه، وذلك من خلال التنويه بالأفكار الرئيسية التي سيتضمنها موضوع العرض.

بناء علاقة فعالة مع المتدربين

يتوقف نجاح المدرب عند ممارسته لعملية التقديم والعرض أثناء اللقاء التدريبي، على قدرته على بناء وتطوير علاقته مع المتدربين. وعلى المدرب أن يدرك أنه إذا كان يلتقي بمجوعة من المتدربين، إلا أنه يدربهم ويتعامل معهم كأفراد ؛ بمعنى أن عليه أن يشعر كل متدرب أنه يتعامل معه، آخذا في اعتباره كل الظروف التي تتعلق بهذا المتدرب. وهنا تكمن الصعوبة، حيث أن المقدرة على التحدث للمجموعة، مع جعلهم يشعرون أنك تتحدث إلى كل منهم على حدة أمرا يتطلب مهارة عالية من المدرب، كما أن صقل هذه المهارة يتطلب خبرة في مجال التدريب. ومن العوامل التي تساعد على بناء هذه العلاقة ما يلي [1]:

1- **استخدام المدخل الشخصي..** وما نعنيه هنا أن من سمات الطبيعة البشرية أن الفرد يكره أن يشعر أن وجوده مثل عدم وجوده، حتى أثناء وجوده في جماعة، بل إن هذا الشعور في الواقع لن يظهر إلا أثناء وجوده في الجماعة. لذلك لابد أن يحرص المدرب

(1) Verderber, Rudolph E., Op.Cit, PP. 318-330.

على إشعار كل من المتدربين بتقديره الشخصي لمساهمتهم الإيجابية أثناء اللقاء التدريبي، وعلى المدرب أن ينتهز كل فرصة لتحقيق ذلك سواء من خلال ثنائه على من يطرح سؤالا، أو من يجيب على سؤال، أو من يعقب على ما يتناوله المدرب من أفكار، وغير ذلك من المواقف التي تشعر كل متدرب على حدة أن له وجوده وأهميته، رغم وجوده في مجموعة. ومن المفيد في هذا الشأن أيضا أن يخاطب المدرب كل من المتدربين بأسمائهم، بالإضافة إلى مراعاته توزيع نظراته عليهم وكأنه يتحدث إلى كل منهم.

2- **التشجيع**.. حيث يعتبر تشجيع المدرب للمتدربين أثناء اللقاء التدريبي من الأمور الحيوية والهامة، حيث يجب أن يحرص المدرب أن يكون مناخ اللقاء محفزا وليس عدائيا، وأن يكون تأكيده على الجوانب الإيجابية لدى المتدرب وليس على جوانبه السلبية. إن ذلك يتطلب أن يكثر المدرب من استخدام الكلمات والتعبيرات التي تعبر عن تقديره للمتدرب، والتي تشعره أنه يحقق تقدما ملموسا خلال البرنامج.

3- **احتواء مجموعة المتدربين**.. إن استخدام المدرب لكلمات الثناء والتقدير والتشجيع، تعتبر من العوامل التي تساعد على احتواء المجموعة ودمجهم في عملية التعلم. ومن الأمور التي تساعد على تحقيق هذا الاحتواء، حرص المدرب على توفير العديد من الفرص التي تشعر المتدربين أنهم يشاركون بفعالية في تصميم وتحديد مكونات البرنامج التدريبي، بل وفى تنفيذ البرنامج. اسألهم دائما عن رأيهم، احرص على حثهم على الحديث وشجعهم على ذلك، أبتسم لهم، أستخدم لغة العيون بشكل فعال، استخدم تعبيراتك الحركية والصوتية بشكل محفز.

4- **استثارة حماس المتدربين**.. المدرب الفعّال هو من يتوافر لديه الحماس لتناول موضوعه التدريبي، ولكن هذا وحده لا يكفى، حيث يجب عليه أن يستثير حماس مجموعة المتدربين، فالحماس أمر أساسي لتحقيق التقدم والإنجاز. لذلك على المدرب أن يحرص على استخدام بعض الطرق والأساليب التدريبية، والتي تسمح بوجود درجة من المنافسة الصحية، والعمل في مجموعات صغيرة ومقارنة النتائج بطريقة لبقة.

5- أستخدم أسلوب يساعد على الفهم.. حيث أنه من الصعب على المتدربين أن يستجيبوا

لما يقوله المدرب، إن لم يفهموا ويتفهموا ما يقول. لذلك على المدرب أن يستخدم لغة واضحة، وأن تكون تعبيراته محددة، مع استخدام جمل قصيرة وبسيطة تتناسب مع خصائص مجموعة المتدربين. وعلى المدرب أن يكون مدركا عند استخدامه لبعض المصطلحات الفنية، أن يقوم بإيضاحها بأسلوب يسهل على المتدربين فهمه، ويراعى ذلك أيضا عند استخدامه لبعض المصطلحات باللغة الأجنبية.

6- **التعاطف مع المتدربين**.. ويتطلب التعاطف مع المتدربين أمورا كثيرة من المدرب، ومن أهمها الإنصات إليهم. أنصت جيدا لأسئلتهم، أنصت جيدا لملاحظاتهم، أنصت جيدا لأفكارهم حتى وإن كانت تتعارض مع أفكارك. فليس هناك ما يمنع من تواجد فكرتين مختلفتين لأمر ما، طالما أن لكل منهما ما يبرره، أما إذا كانت الفكرة التي يطرحها المتدرب تستوجب الرد عليها من الناحية العلمية، فليس هناك ما يمنع أن تثنى على فكرته، وأن تشكره على اجتهاده، وأن توضح له أنك قد بحثت هذا الأمر، ووجدت أنه تحكمه قواعد علمية تتمثل في........، إن تعاطفك مع المتدربين لا يعنى موافقتك على ما يقولون، ولكنه يعنى بالدرجة الأولى أن تعطيهم الفرصة لقول ما يريدون.

7- لا تتعامل معهم على أنك خبير.. أنت خبير بالفعل في مجالك، ولكن لا تشعرهم بذلك خلال حديثك معهم، حتى لا تخلق جدارا عازلا بينك وبينهم. اقترب منهم، أشعرهم أنهم خبراء، تحدث بصيغة "نحن"، ولا تستخدم صيغة "أنت" و "هم". إنك بذلك تكون خبيرا بالفعل، وسيعترفون هم لك بذلك.

القدرة على الإقناع

بعيدا عن الجوانب النظرية البحثية، فإن المحتوى والإطار الزمني والبيئة والمعايير وخصائص جمهور المتدربين وتكوينهم كلها عناصر تتغير وتتنوع، ولكن يبقى العنصر المشترك من بين كل ذلك وهو القدرة على الإقناع، فمن غير المعقول أن نطلب من الناس أو من جمهور المتدربين أن يوافق على عروضنا، وينصت لنا ويتقبل ويدعم أفكارنا ويعمل بمقترحاتنا لمجرد أننا نريد ذلك، ودون أن نفعل شيئا ملموسا يدفعهم إلى ذلك.

إن المدرب الفعّال الذي يولى عناية للمتدربين هو الذي يضع في ذهنه تغطية الاحتياجات التدريبية للمتدربين، كما يدرك أن الغاية من عرضه هي تحقيق فائدتهم، وبعد ذلك يحصد الفائدة من المتدربين الذين تم إقناعهم من خلال عملية التقديم والعرض.

مقومات التقديم والعرض الفعّال

ترتبط فعالية التقديم والعرض بعوامل كثيرة يأتي في مقدمتها التخطيط الجيد وتحليل المتدربين، ولكن يظل على القائم بعملية العرض أن يفكر في كيفية أن يكون العرض أكثر وضوحا وفهما من قبل جمهور المتدربين، وكيف يكون أكثر إثارة وحيوية، وكيف يستقر في ذاكرتهم.

ومن المقومات الأساسية التي تساعد على زيادة فعالية التقديم والعرض ما يلي:

1 أسلوب مخاطبة المتدربين

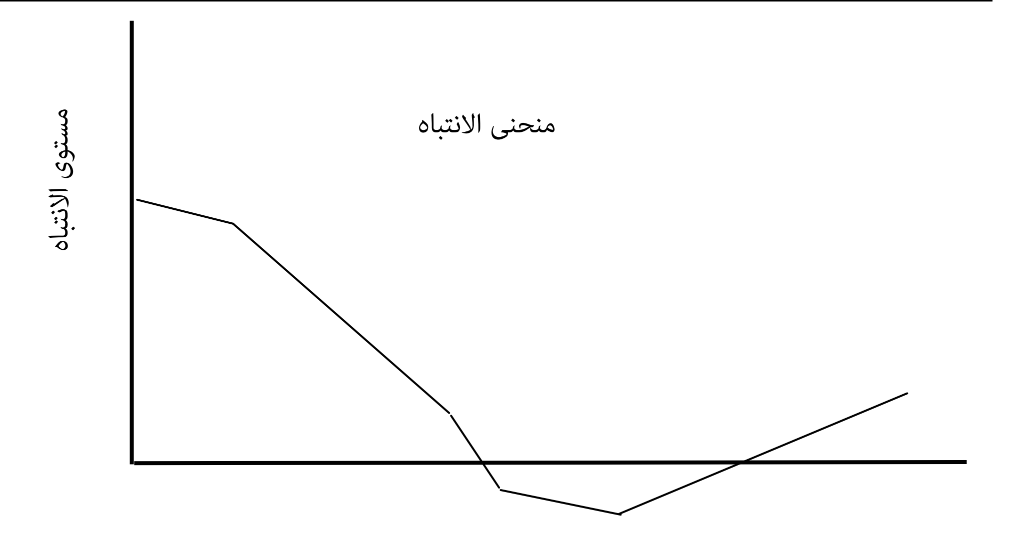
يصعب على المدرب تحقيق الفعالية المنشودة إذا اقتصر عرضه على استخدام أسلوب واحد لمخاطبة المتدربين، ولكن عليه أن يبحث عن نسيج أو تركيبة متناسقة لمجموعة من الأساليب بحيث يكون هناك تنوع في أساليب العرض.

يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام جهاز العرض الضوئي، والفيديو، والشرائط المسجلة، والنماذج، وغيرها من المعينات السمعبصرية.

إن الأمر هنا يتعلق بأساليب الاتصال، وليس بالمحتوى، فنحن هنا نركز على الوسيلة التي يمكن بها عرض المحتوى بشكل أكثر فعالية.

2 منحنى الانتباه للمتدربين

يرتبط منحنى انتباه وتركيز المتدربين بالعنصر السابق الذي يتعلق بأساليب العرض ومخاطبة المتدربين. ويوضح علماء النفس أن منحنى التركيز لدى جمهور المستمعين يبدأ مرتفعا خلال الدقائق العشر الأولى، ثم يبدأ في الانخفاض إلى أن يصل إلى أدنى درجة بعد حوالي ثلاثون دقيقة، ثم يعود مرة أخرى للارتفاع، وذلك كما يتضح من الشكل التالي:



لذلك يجب على المدرب مراعاة ما يلي:

أ - عرض النقاط الهامة التي يحرص أن يتذكرها المتدربون في بداية فترة العرض وفي نهايتها.

ب- تنويع أساليب العرض باستخدام أي من الأساليب السابق ذكرها في محاولة للارتفاع بمستوى انتباه وتركيز المتدربين.

ج- طالما أن مستوى انتباه المتدربين يرتفع مرة أخرى عند اقتراب نهاية العرض، فإن ذلك لن يحدث إلا إذا كانوا على علم بأن العرض يقترب من نهايته، لذلك على المدرب أن يخطر المتدربين مسبقا بالإطار الزمني للقاء التدريبي.

-3 فترات الراحة وطول فترة الجلسات

تتأثر فعالية التقديم والعرض وحيويته بمستوى انتباه المتدربين والذي يرتبط من ناحية أخرى بطول جلسة العرض وفترات الراحة. حيث يفضل إذا كانت فترة العرض ستمتد مثلا لثلاث ساعات أن يتخللها فترتي راحة كل منها لمدة عشر دقائق بحيث تعطى فترة للراحة كل ساعة.

كما نود الإشارة إلى أن إعطاء فترتين للراحة كل منهما لمدة عشر دقائق يكون أفضل أثرا على منحنى الانتباه من إعطاء المتدربين فترة واحدة للراحة لمدة عشرون دقيقة.

وفي حالة تقسيم اليوم التدريبي إلى جلستين غير متساويتين في الفترة الزمنية، يفضل أن تكون الجلسة الأطول هي الأولى، والجلسة الأقصر تأتي بعدها.

4 تحفيز المتدربين بما سيتم عرضه

قد لا يدرك بعض المدربين أهمية تعريف المتدربين بما سيتم عرضه عليهم أثناء جلسات العرض، ويؤثر ذلك بشكل سلبي على عملية التقديم والعرض، لذلك فإنه يفضل أن يعلن المدرب الأهداف والعناصر الرئيسية للقاء التدريبي في بداية اللقاء، والإشارة إليها والربط بينها أثناء فترة العرض.

5 مشاركة المتدربين

إن مشاركة المتدربين من الركائز الأساسية التي تفرق بين إعطاء محاضرة في قاعة الدرس، وبين عملية التقديم والعرض في اللقاء التدريبي. فالمدرب في الواقع يقوم بدور المضيف المهني، وليس بدور المدرس في قاعة الدرس.

لذلك على المدرب استثمار أية فرصة تسمح بمشاركة المتدربين، ويمكن أن يتحقق ذلك بأساليب متعددة منها استخدام الأسئلة، والتمارين والحالات العملية وورش العمل، وأيضا استخدام الدعابة الخفيفة.

6 القدرة على التأثير

يساعد استخدام الوسائل السمعبصرية المدرب على إحداث قدر أكبر من التأثير على المتدربين، حيث تساعد على تحقيق ما يلي:

1- الشرح والتفسير.
2- التأكيد على المعاني والأفكار المطروحة.
3- إحداث قدر أكبر من التأثير.

إن استخدام النماذج أو الصور أو بعض الأشكال والرسوم البيانية، قد يكون أكثر تعبيرا وأكثر قدرة على إحداث التأثير المطلوب وذلك بالمقارنة باستخدام الكلمات، إن استخدام هذه الأساليب يترك أثرا في ذاكرة المتدربين قد تعجز عن تحقيقه الكلمات.

إن القدرة على إحداث التأثير تتضمن كيفية الارتفاع بمستوى الانتباه والتركيز لدى المتدربين، وكيفية الحصول على اهتمامهم، وجعلهم أكثر تشوقا واستجابة لما يقال.

بناء الثقة بنفسك

يجب أن تتذكر دائما أن أساس وجوهر عملية التقديم والعرض هو الثقة والقدرة على الإقناع، والمهارات التي تساعدك في تحقيق ذلك تتمثل في الوصول إلى عقول وقلوب المتدربين وإقناعهم بما تقول أو على الأقل احترامهم لك.

إن أفضل الطرق لبناء واكتساب الثقة بالنسبة للمدرب، أن يقوم بتكرار هذه العملية، والإفادة من رد فعل وملاحظات الآخرين. وحتى تتوافر للمدرب الفرصة للممارسة، فإنه يمكن الإفادة من النقاط التالية لبناء واكتساب الثقة:

كن هادئاً

إن القلق والتوتر لا ينعكس فقط على المدرب، بل إنه يمتد إلى المتدربين، ويجعلهم يشعرون بالاستياء منه، ومن الموضوع الذي يعرض له.

لذلك على المدرب أن يحتفظ بهدوئه في مواجهة المتدربين، فإن ذلك يساعده على الإحساس بشعور أفضل، ويوحي للآخرين بالثقة فيه، وفى قدرته على تقديم عرض فعّال.

ولا شك أن الإعداد والتخطيط الجيد لموضوع العرض، وتحليل المتدربين، تعتبر من العوامل الهامة التي تساعد المدرب على الاحتفاظ بهدوئه، كما أن الاهتمام باختيار الوسائل السمعبصرية، والتحقق من كفاءتها قبل القيام بالتدريب يعتبر من العوامل الأخرى المساعدة للاحتفاظ بهدوئه.

كن ثابتاً متماسكاً

إن المدرب الواثق من نفسه يعرف ما هي الأفكار التي يريد نقلها للمتدربين، وتتوافر لديه خطة مبرمجة لنقلها خلال فترة العرض، كما أنه يكون متماسكاً ثابتاً في مواجهة ما قد يحدث من مقاطعات من قبل بعض المتدربين، فلا يغير من قيّمة، وما يعتقد به من أفكار ووجهات نظر، حيث يكون مستعداً لمناقشتها دون تردد.

التظاهر بالثقة

كما أن المبالغة في الثقة بالنفس قد تعكس آثارها السلبية على المدرب، حيث قد تعكس بعض علامات الغرور التي قد يقاومها المتدربين، فإن الظهور بعدم الثقة لا يقل عن ذلك خطورة. لذلك على المدرب أن يبدو واثقاً من نفسه أمام المتدربين، حتى لو تظاهر بقدر من الثقة بدرجة أكثر مما هي في حقيقتها ولكن دون مبالغة، إن ذلك لا يعكس آثاره الإيجابية فقط على جمهور المتدربين، بل إنه يساعد المدرب على بناء الثقة بالنفس بحجمها الحقيقي.

الفن والعلم في التقديم والعرض

التقديم والعرض أحد الفنون التي تتدخل فيها العوامل الوراثية مثل الشكل والصوت ، إلا أنه مرتبط أيضا بمجموعة من الأسس والقواعد العلمية التي لا يمكن تجاهلها.

رغم تسليمنا بالبعد الفني لعمليات التقديم والعرض ، إلا أننا لا نستطيع أن نتجاهل أن التقديم والعرض قد أصبح يخضع لقواعد وأسس علمية لا نستطيع أن نتجاهلها، وذلك نظرا لتعدد أسباب وأهداف العرض، وذلك بالإضافة إلى جانب ما أحدثته الوسائل التكنولوجية الحديثة من زيادة قوة وجاذبية العرض.

إن امتلاك المعلومات والأفكار لم يعد كافيا لأن تكون ناجحا، ولكن أصبح على نفس الدرجة من الأهمية إن لم يفوقها، أن تمتلك المهارات التي تمكنك من نقل ما تحمل من أفكار واتجاهات ومعلومات إلى الآخرين.

أفضل لك أن تملك نصف المعلومات

وتستطيع توصيلها للآخرين..

من أن تملك كل المعلومات

ولا تستطيع توصيلها

تفادى العادات السيئة للتحدث

بصرف النظر عن موضوع التدريب، وخبرات وقدرات المدرب، فإن هناك بعض العادات السيئة للتحدث التي قد تفقد عملية التدريب فعاليتها، وتعكس آثارها السلبية على المتدربين.. لذلك يجب على المدرب تجنب هذه العادات، ومنها ما يلي[1]:

1- الاختفاء وراء طاولة الحديث.

2- الحديث المتواصل.

3- التحدث بوتيرة واحدة.

4- افتقاد الهيكلة.

5- الاستطراد في السرد وتكراره دون مبرر.

6- القراءة من أوراق مكتوبة.

(1) Heller, Robert & Hindle, Tim, Essential Managers Manual (New York: DK Publishing, Inc.,1998), P. 529.

الاتصالات غير اللفظية

إن محتوى موضوع التدريب برغم أهميته، إلا أنه يمثل أحد العوامل التي تساعد في التأثير على المتدربين، بينما تتأثر عملية التأثير إلى درجة كبيرة بما يمكن أن يعرف بالاتصالات غير اللفظية Non-verbal communication أو لغة الإشارات والجسم Gestures & Body - Language.

إن المدرب مثله مثل الممثل الذي يواجه الجمهور، عليه أن يستخدم من الإشارات وحركات الجسم ما يساعد على جذب انتباه المتدربين، وزيادة الحيوية لديهم.

وتلعب التعبيرات غير اللفظية دوراً هاماً في التأثير على الآخرين، وفى نقل المعاني المطلوبة إليهم. وتتمثل التعبيرات غير اللفظية في الجوانب التالية [1]:

أ - النواحي الصوتية المصاحبة للكلام، وتتمثل في:

1- رفع الصوت أو خفضه.
2- الإسراع بالكلام أو إبطائه.
3- اختلاف نغمة الصوت أثناء الحديث.

ويهدف استعمال هذه النواحي الصوتية إلى تدعيم مضمون الكلام، وإبراز ما يعنيه.

ب - الحركات وتعبيرات الوجه المصاحبة للكلام، وتتمثل في:

1- حركات اليدين والرأس.
2- حركات الجسم.
3- تعبيرات الوجه وحركات العينين.

وظائف الاتصالات غير اللفظية

تلعب الاتصالات غير اللفظية أدوارا ووظائف متعددة نذكر منها:

3- Morris, Kenneth & Cinnamon, Kenneth, A Handbook of Non-Verbal Group Exercises, California: Applied Skills Press, 1983), PP. 15-17.

1- **التأكيد:** تساعد أحياناً الرسائل غير اللفظية في تأكيد الرسالة اللفظية، وذلك من خلال تعبيرات الوجـه، وحركة اليدين، وتغيير نغمة الصوت.

2- **التعبير عن المشاعر الحقيقية:** في كثير من الأحيـان قـد تفيـد ملاحظـة التعبـيرات غـير اللفظيـة في استنتاج المشاعر الحقيقية للفرد، حيث قد تعطى مضموناً يختلف عن الكلمات التي يتحدث بهـا. فقد يسأل المدرب أحد المتدربين إذا كان مـتفهماً للفكـرة التـي يعـرض لهـا، فيجيـب بـنعم، بيـنما تعبيرات وجهه وحركات جسمه تفيد بعكس ذلك.

3- **تستخدم كبديل عن الحديث:** يستخدم البعض الرسائل غير اللفظيـة كبـديل عـن الكـلام والحـديث، ففي كثير من الأحيان قد تستخدم حركة الرأس للتعبير عن الموافقة أو عدم الموافقة.

استخدام الدعابة

إن البشاشة واستخدام الدعابة من العوامل التي تساعد على نجاح المـدرب لمـا تتيحـه مـن فـتح قنوات الاتصال بينه وبين المتدربين، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك ما يلي:

إذابة الثلج

يتم استخدام هذا الأسلوب في بداية اللقاء التدريبي لكسر الحاجز الطبيعـي الـذي يحـدث عنـد بداية اللقاء.. وكذلك أثناء العرض لاسيما بعد عرض بعض الأفكـار المجهـدة للـذهن، مـما يـساعد عـلى تخفيف درجة الإجهاد لدى المتدربين.

بناء علاقة الألفة مع المتدربين

من المفضل سواء في بداية اللقاء، وفى أثنائه أن يحرص المدرب على بناء علاقة ألفة مع المتـدربين، ويمكن أن يحدث ذلك بإلقائه إحدى الطرائف التي تدخل البهجـة والـسرور عـلى المتـدربين، حيـث أن الدراسات والتجارب تشير إلى أن هذه الألفة ومشاعر السرور لدى المتدربين تجعلهم أكثر تقبلاً وتجاوباً مع المدرب. ورغم أهمية هذه الأساليب، إلا أنه يجب على المدرب ألا يبالغ فيها بـصورة قـد تـؤدى إلى نتائج عكسية.

الخلاصـة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- الدقائق الخمس الأولى.. تشير الخبرة إلى أن القائم بالعرض تكون لديه في البداية خمس دقائق فقط، تحدد ما إذا كان يستطيع من خلالها أن يستحوذ على انتباه المتدربين أم لا. لذلك على المدرب الفعّال أن يعطى هذه الدقائق أهمية قصوى لجذب الانتباه، فهي المدخل الذي يمكن أن يحصل منه على سماح من المتدربين بالاستمرار من عدمه.

2- المتدربون عن حق يرغبون معرفة من أنت؟، وماذا تعرف؟، وما هي الأهداف والأفكار الرئيسية للقاء التدريبي؟. لذلك يحرص المدرب الفعّال على تحقيق المصداقية لدى المتدربين منذ بداية اللقاء، وذلك من خلال مقدمة مثيرة تجذب الانتباه، وتجعل المتدربين أكثر حرصا على مواصلة اللقاء.

3- بناء علاقة فعالة مع المتدربين يتطلب من المدرب: استخدام المدخل الشخصي، تشجيع المتدربين، احتواء مجموعة المتدربين، استثارة حماسهم، استخدام أسلوب يساعد على الفهم، التعاطف مع المتدربين، وعدم التعامل معهم على أنك خبير.

4- القدرة على الإقناع من المهارات الأساسية للتقديم والعرض الفعّال، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال ما يبذله المدرب من جهد ومثابرة وتخطيط مسبق.

5- تتعدد مقومات التقديم والعرض الفعّال، ومنها: أسلوب مخاطبة المتدربين، منحنى الانتباه للمتدربين، فترات الراحة وطول فترة الجلسات، تحفيز المتدربين بما سيتم عرضه، مشاركة المتدربين، والقدرة على التأثير.

6- الثقة والقدرة على الإقناع تعتبر أساس وجوهر عملية التقديم والعرض، وبالإضافة إلى أهمية الإعداد والتخطيط المسبق في توفير الثقة لدى المدرب، فإنه يجب عليه أن يدرب نفسه أن يكون هادئا، وثابتا متماسكا.

7- المبالغة في الثقة بالنفس قد تعكس آثارها السلبية على المدرب، كما أن الظهور بعدم الثقة لا يقل خطورة عن ذلك، وعلى المدرب أن يبدو واثقا من نفسه أمام المتدربين، حتى لو تظاهر بقدر من الثقة بدرجة أكثر مما هي في حقيقتها ولكن دون مبالغة.

8- المدرب الفعّال يتجنب العادات السيئة للتحدث، ومنها: الاختفاء وراء طاولة الحديث، الاستئثار بالحديث، التحدث بوتيرة واحدة، افتقاد الهيكلة، الاستطراد في السرد وتكراره دون مبرر، والقراءة من أوراق مكتوبة.

9- الاتصالات غير اللفظية من العوامل التي تساعد في التأثير على المتدربين، وعلى المدرب أن يستخدم من الإشارات وحركات الجسم ما يساعد على جذب انتباه المتدربين، وزيادة الحيوية لديهم.

10- المدرب الفعّال يراعى التوازن بين رفع الصوت أو خفضه، الإسراع بالكلام أو إبطائه، واختلاف نغمة الصوت أثناء الحديث.

11- البشاشة واستخدام الدعابة من العوامل التي تساعد على نجاح المدرب، لما تتيحه من إيجاد مناخ ودي ومرح للقاء التدريبي، وتساعد التمارين التدريبية الخفيفة، وبناء علاقة الألفة مع المتدربين على خلق هذا المناخ.

تطبيقات

ومواقف عملية

المطلوب اختيار الإجابة المناسبة للمواقف التالية:

1- حضرت إلى القاعة المخصصة للتدريب مبكرا بعض الشيء، فوجدت أنها مرتبة ترتيبا مخالفا لما تريد، وبالرغم من ذلك تشعر بأنك من الممكن أن تتكيف مع ذلك الترتيب، فماذا تفعل؟

أ - أطلب المسئول عن تنظيم القاعة لإعادة تنظيمها بالطريقة التي أفضلها.

ب- أعيد تنظيم القاعة بنفسي.

ج- أنتظر حتى يحضر البعض من المتدربين، ثم أطلب منهم تنظيم القاعة.

د- ألوم نفسي لعدم متابعة تنظيم القاعة قبل موعد اللقاء التدريبي بفترة كافية.

2- توقعت حضور عشرة أفراد لحضور البرنامج الذي تحدد أن يبدأ في التاسعة صباحا، وهى الآن التاسعة والربع ولم يحضر سوى خمسة متدربين، علما بأنه لم يخطر أحد من المتغيبين بإمكانية تأخره عن الحضور، فماذا تفعل؟

أ - أبدأ العرض على الفور.

ب- أتصل هاتفيا بالمتغيبين لمعرفة إذا كانوا في طريقهم للحضور.

ج- أنتظر ربع ساعة أخرى ثم أبدأ اللقاء.

د- أسأل الحاضرين إذا كانوا يفضلون بدء العرض أم الانتظار لحين حضور باقي الأفراد المتغيبين.

3- لاحظت أن بعض المتدربين لا يشاركون في المناقشة، بالرغم من أنهم يبدو عليهم التيقظ، فماذا تفعل؟

أ - أراقب الموقف لمعرفة ما إذا كان هذا الصمت سيستمر، أم أنه وضع مؤقت.

ب- أطلب من أحد هؤلاء الأعضاء إبداء الرأي أو التجاوب مع الموضوع الذي تتم مناقشته.

ج- أسأل هؤلاء الأعضاء عن سبب صمتهم وعدم مشاركتهم في المناقشة.

د- أوجه إليهم بعض الأسئلة السهلة التي يمكنهم التجاوب معها.

4- من خلال بعض التصرفات غير اللفظية، لاحظت أن مستوى اهتمام معظم المتدربين بالحديث بدأ يقل، فماذا تفعل؟

أ - أختصر في وقت الجلسة، ثم أعلن انتهائها.

ب- أقترح استراحة لمدة عشر دقائق.

ج- أحاول رفع صوتي والتحدث بطريقة أكثر حيوية ونشاطا.

د- أحاول أن أبدأ حوارا مع المتدربين.

5- وجه إليك سؤالا لا تعرف إجابته بالضبط.

أ - أعيد توجيه السؤال للمجموعة.

ب- اتجاهل السؤال.

ج- أسأل المتدرب الذي سأل هذا السؤال لماذا يسأله.

د- أعترف للمتدرب بأنني لا أعرف الإجابة، وأعده بمحاولة معرفتها وإبلاغه بها في وقت لاحق.

6- لاحظت أن أحد المتدربين يكرر مقاطعته لك في نقاط لا تتعلق بموضوع العرض. فماذا تفعل؟

أ - أقاطع العضو وأوضح الحاجة للعودة لموضوع العرض.

ب- لا أقوم بأي تصرف، آملا أن يحقق العرض ذاته بعض التقدم.

ج- أسأل المتدربين إذا ما كانوا يرغبون في استمرار النقاش في هذا الموضوع.

د- أطلب من المتدرب تأجيل مناقشة هذا الموضوع لنهاية الجلسة إذا ما كان هناك وقت متبقي.

7- لاحظت اختلاف وجهتي النظر بين أثنين من المتدربين، وتشعر أن النقاش بينهما قد بدأ يحتد، فماذا تفعل؟

أ - أترك الأمور تسير سيرا طبيعيا، طالما أن هناك اهتماما ظاهرا من جانب باقي المتدربين.

ب- أتدخل بإعلان وجهة نظري التي تتفق مع أحدهما.

ج- أوقف النقاش، وأطلب من باقي المتدربين إبداء رأيهم.

د- أقترح استراحة قصيرة تسمح للمتحدثين بحسم هذا الخلاف مع محاولة تلطيف الجو بينهما، ثم نعود لاستكمال العرض.

8- لاحظت انشغال اثنان من المتدربين في حديث جانبي لفترة طويلة، بشكل يشتت انتباه باقي المتدربين، ماذا تفعل؟

أ - أطلب منهم مشاركة المجموعة فيما يتهامسون فيه.

ب- أطرح عليهم سؤالا في مضمون المناقشة، يوضح مدى إنصاتهم للحديث.

ج- أتوقف عن الحديث، وأنظر إليهم.

د- اتجاهل الأمر، وأتمنى أن يتوقفوا عن تهامسهم سريعا.

الفصل التاسع

التعامل مع

المواقف والأسئلة والأنماط الصعبة

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- المواقف الصعبة
- التعامل مع الأسئلة الصعبة
- أنتبه لهذه الأنواع من الأسئلة
- أنماط صعبة: لماذا؟ وما هي؟
- الخلاصة
- مواقف عملية: فكر ثواني تكسب متدرب
- تمرين: أنماط المتدربين

الفصل التاسع

التعامل مع
المواقف والأسئلة والأنماط الصعبة

رغم الجهد الذي يبذله المدرب في الإعداد والتخطيط للقاء التدريبي، ورغم ما يعطيه من اهتمام لموضوع اللقاء، وحسن اختياره لطرق وأساليب التدريب، وإعداده الفعّال لمعينات التدريب، رغم كل ذلك فإنه قد يتعرض لبعض المواقف الصعبة التي تحتاج منه إلى حسن تصرف. كما أنه قد يواجه أيضا ببعض الأسئلة التي قد تسبب له صعوبة، حيث أنها لم تطرح بهدف الاستفهام ولكن لأسباب أخرى. يضاف إلى ذلك أنه قد يواجه ببعض الأنماط من المتدربين، والتي تتميز بخصائص سلوكية معينة، وتتطلب أساليب فعالة وخبرة من جانب المدرب للتعامل معها.

ويهدف هذا الفصل إلى معالجة هذه الجوانب الثلاثة، فنعرض أولا للمواقف الصعبة التي قد تواجه المدرب وكيفية مواجهتها، ثم نتناول بعض صور الأسئلة التي قد تمثل صعوبة للمدرب وبعض الإرشادات للتعامل الفعّال معها، ثم نختتم الفصل

بالإشارة إلى بعض النماذج والأنماط الصعبة من المتدربين، وخصائص كل منها، وأساليب التعامل معها.

أولا: المواقف الصعبة

نود في البداية أن نشير إلى أن معظم اللقاءات التدريبية تسير بصورة طبيعية طالما بـذل المـدرب الجهد المطلوب عند الإعداد والتخطيط للقاء، وذلك وفقا للأصول والقواعد التي تم تناولهـا في الفـصول السابقة. ولكن هذا لا يمنع أن تواجـه المـدرب بعـض المواقـف الـصعبة، والتـي تحتـاج منـه إلى حـسن تصرف، ومن هذه المواقف ما يلي:

1- صمت مجموعة المتدربين.
2- الانتقال السريع من فكرة لأخرى.
3- الانتقال البطيء من فكرة لأخرى.
4- الضوضاء الصوتية من قبل المتدربين.
5- الخروج بموضوع التدريب عن مساره المخطط.
6- مشكلات شخصية بين بعض المتدربين.
7- مشكلات شخصية بين المدرب وأحد المتدربين.

ونعرض فيما يلي لبعض هذه المواقف الصعبة، وكيفية التعامل معها[1]:

-1 صمت مجموعة المتدربين

قد يثير صمت المتدربين أحياناً مخاوف المدرب، حيث قد يتولد لديـه الإحـساس بعـدم تفـاعلهم معه، مما قد يعطى مؤشراً على عدم استجابتهم واهتمامهم بما يتحدث به.

وفى هذه الحالة، فإن المـدرب قـد يتوجـه بـسؤال للمجموعـة لمحاولـة بعـث الحيويـة واليقظـة لـديهم، كـما أنــه قــد يكــون قــد أطــال الحــديث بدرجــة تفــوق قــدرة المتــدربين عــلى التركيــز

(1) Kroehnert, Gary, Op.Cit, PP. 108-114.

والانتباه، وبالتالي عليه أن يفكر في استخدام أحد التمارين أو الحالات التدريبية، مما قد يساعد على تفاعل المتدربين لمشاركتهم بشكل أكبر. على المدرب أن يتبين سبب الصمت التام الذي يخيم على قاعة اللقاء، ومن الأسباب التي قد تؤدى إلى هذا الصمت ما يلي:

أ - عدم وجود جديد فيما يقدمه المدرب من معلومات.

ب- صعوبة الفكرة التي يطرحها المدرب.

وفى حالة تحقق المدرب من سبب صمت المتدربين، فإنه يجب عليه استخدام ما يراه من أساليب تتناسب مع السبب وراء الصمت، لذلك يجب أن يتميز المدرب بقدر من المرونة التي تساعده على إدخال تغيير على السيناريو المخطط للقاء، وإدخال التغيير المطلوب لإعادة الحيوية اللازمة مرة أخرى للقاعة.

ونود الإشارة إلى أن الصمت التام من قبل مجموعة المتدربين لا يعتبر مؤشراً سلبياً في جميع الأحوال، فقد يكون علامة إيجابية نتيجة التركيز الشديد من قبل المتدربين.

-2 الانتقال السريع من فكرة لأخرى

لقد سبقت الإشارة إلى أن المدرب الفعّال يضع أكثر من سيناريو لتنفيذ اللقاء التدريبي، كما أنه يحدد الأفكار الرئيسية التي سيتناولها في اللقاء، والطرق والأساليب التدريبية التي سيستخدمها، محددا الفترة الزمنية المناسبة لتناول كل من هذه العناصر والأفكار. رغم ذلك فقد يجد المدرب أن الأفكار التي يطرحها تسير بمعدل زمني أسرع مما كان يتوقع، وأسرع مما كان مخططاً لها. وفى هذه الحالة يمكن للمدرب أن يطرح بعض الأسئلة التي تساعد على طرح المزيد من الإيضاحات لنفس الأفكار. كما أن توافر بعض المواد والأدوات الإضافية، يمكن أن تساعد المدرب على التصرف ومواجهة هذا الموقف.

3 الانتقال البطيء من فكرة لأخرى

قد يحدث الموقف العكسي، حيث يجد المدرب أن الأفكار التي يطرحها تسير بمعدل زمني أبطأ مما كان يتوقع، وأبطأ مما كان مخططاً لها.

إن الانتقال البطيء قد يكون مؤشراً إيجابياً بسبب تفاعل المتدربين، ومشاركتهم

الفعالة. والمدرب الفعّال يحرص على متابعة زمن اللقاء حتى يتمكن من تناول ما خطط له من أفكار، وإجراء أية تغييرات قد تتطلبها ظروف اللقاء التدريبي. ولكن إذا كان هذا الانتقال البطيء بسبب مقاطعات غير مبررة من أحد المتدربين، على المدرب أن يحسم هذا الأمر بأسلوب لبق بوعد السائل بالإجابة عن استفساراته خلال فترة الراحة، والانتقال إلى تناول باقي عناصر الموضوع.

4 الضوضاء الصوتية من قبل المتدربين

لا تعتبر الضوضاء الصوتية التي يسببها محادثة بعض أفراد المتدربين لبعضهم البعض مؤشراً سلبياً طالما يكون للمدرب إمكانية السيطرة عليها، فالضوضاء قد تكون ملمحا لحيوية اللقاء وتفاعل المتدربين، وتحدث هذه الضوضاء بصورة طبيعية عند تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة لحل أحد التمارين أو مناقشة إحدى الحالات التدريبية.

أما إذا كانت هذه الضوضاء تثير معاناة باقي المتدربين، وتعوق المدرب عن توصيل أفكاره، فيجب عليه التدخل بلباقة طالباً من مسببي هذه الضوضاء نقل أفكارهم للمجموعة للإفادة الجماعية منها بدلاً من الاسترسال في الحديث الجانبي. كما يمكنه بلباقة تنبيههم خلال فترة الراحة للإقلال من هذه الأحاديث الجانبية مثنياً على الأفكار التي يتبادلونها.

5 الخروج بموضوع العرض عن مساره المخطط

قد يحاول البعض من المتدربين إثارة بعض النقاط التي قد تؤدى إلى الخروج بموضوع العرض عن مساره المخطط، والدخول في موضوعات جانبية.

وعلى المدرب في هذه الحالة أن يكون متنبهاً لذلك، ولا ينساق بالتعليق على ما يثيره هؤلاء الأفراد، فبعد أن يجيب عليهم، ويكتشف أنهم يتعمدون الخروج عن الموضوع، عليه أن يحسم الأمر بلباقة لإعادة الأمور إلى مسارها الطبيعي، كما يمكنه أيضاً أن يعد السائل بمناقشة الأمر بالتفصيل معه على إنفراد خلال فترة الراحة. المدرب الفعّال يدرك أن اللقاء التدريبي قد خصص لمجموعة المتدربين وليس لفرد واحد، لذلك عليه أن يراعى التوازن بين إشباع احتياجات المجموعة، ورغبة بعض الأفراد في الحديث.

6 مشكلات شخصية بين بعض المتدربين

قد يحدث خلاف بين بعض المتدربين في وجهات النظر، وعلى المدرب ألا يترك الأمر حتى يصل إلى مرحلة الجدال والتوتر، بل عليه أن يحسم الأمر سريعاً بمحاولة إشراك باقى أعضاء المجموعة، ومحاولة التوفيق بين وجهات النظر المطروحة، وأن يتدخل بأسلوب مناسب لا يرجح رأى طرف على الآخر، بل يلعب دور الموفق حفاظا على مناخ اللقاء التدريبي وتحقيق أهداف الجلسة التدريبية.

7 مشكلات شخصية بين المدرب وأحد المتدربين

نود في البداية أن ننوه إلى أهمية ألا يعرض المدرب نفسه لهذا الموقف، وألا يترك الأمور تتصاعد حتى تصبح هناك مشكلة بينه وبين أحد المتدربين. ففي الواقع أن هذا لا يعتبر موقفا صعبا، بل إنه موقف مرفوض يجب أن يحرص المدرب دائما على تجنبه. وبافتراض حدوث خلاف بين المدرب وأحد المتدربين لأي سبب، يجب على المدرب محاولة تجاهل هذا الخلاف، وعدم إبرازه أمام باقي المتدربين، والتعامل مع هذا العضو بشكل طبيعي.

ثانيا: التعامل مع الأسئلة الصعبة

الأسئلة من الأمور الأساسية أثناء اللقاء التدريبي، فالمدرب قد يلجأ إليها لزيادة تفاعل المتدربين، كما أن المتدربون يطرحون بعض الأسئلة للاستفهام والحصول على معلومات حول بعض العناصر التي يدور حولها اللقاء التدريبي. هذه الأسئلة لا تمثل أية صعوبة للمدرب، بل يجب عليه تشجيع المتدربين لطرحها، لما تحققه من تفاعل المتدربين وزيادة حيوية اللقاء. وفيما يتعلق بهذا النوع من الأسئلة، فإننا نورد فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد المدرب على التعامل الفعّال معها:

1 الإنصات الفعّال للسؤال.
2 الفهم الجيد للسؤال.
3 الإجابة.
4 إدراك مدى تأثير الإجابة.

قد يميل بعض المدربين إلى الاستمرار في حديثهم دون مقاطعة، ويشعرون بـصعوبة حتـى ينتهـي السائل من سؤاله، وقد يؤدى ذلك إلى عدم فهمهم للسؤال والإجابة عن شيئـا آخر، أو إلى ترك الـسائل دون أن يشعر أنه قد حصل على الإجابة التي ينتظرها مما قد يولد لديـه مـشاعر غاضـبة. لـذلك عـلى المدرب أن يترك للسائل فرصة كافية للانتهاء من سؤاله، والتركيز على ما يقصده السائل من سؤاله بـدلا من التسرع في الإجابة.

والإنصات إلى السؤال لا يعنى مجرد الاستماع إلى الكلمات، فهـو يتطلـب تركيـزا لمعرفـة المـشاعر وراء هذا السؤال، وفحص كل من الجانب العقلاني والجانب العاطفي للـسؤال. وعـلى المـدرب قبـل أن يجيب أن يتحقق من فهمه للسؤال، سواء من خلال إعادة صياغته أو طرح بعض الأسئلة عـلى الـسائل لزيادة الإيضاح واستكشاف أية جوانب قد تكون خفية.

عندما يجيب المدرب على السؤال عليه أن يجيب بطريقة مريحة بحيـث لا يبـدو عليـه أي قـدر من التوتر، وعليه أن يجيب إجابة محددة. ولا تبدأ الإجابة إلا عندما تشعر أنك مستعدا لها، فلا تندفع في الرد، ولا تحاول أن تخرج بإجابتك إلى موضوعات أخرى قد تثير شك السائل في قدرتك عـلى الإجابـة، خاطب السائل باسمه إذا كنت تعرفه وإذا كـان ذلـك مناسـبا، وتـذكر التأكيـد عـلى أهميـة الـسؤال أو ملاحظات السائل بالنسبة لك.

عندما تنتهي من الإجابة، حاول اكتشاف رد فعل السائل، وعما إذا كان قد شعر بالرضـا لحـصوله على المعلومات التي أستفسر عنها أم لا. ويمكنك ملاحظـة ذلـك مـن ملاحظـة تعبـيرات وجهـه، أو مـن خلال تحليل بعض الكلمات التي يعقـب بهـا، فالمـدرب الفعّـال يـسعى للتحقـق مـن اكتفـاء المتـدرب بالإجابة التي تلقاها من المدرب، وقبوله لها.

كيف تتعامل مع بعض الأسئلة الصعبة؟

قد يواجه المدرب أحيانا بعض المواقف الصعبة التي تتعلق بالأسئلة، ومن أمثلة هذه المواقف ما يلي [(1)]:

(1) Dolasinski, Mary, Training The Trainer: Performance-Based Training For Todays Workplace (New Jersey: Peasson Education Inc., 2004) , PP. 135-147.

1- إذا كان السؤال يتعلق بأمر كنت قد خططت لتناوله فيما بعد.

2- إذا آثار السؤال بديلا أنت ترفضه.

3- إذا كنت لا تعرف إجابة السؤال.

4- إذا طرح السؤال بطريقة عدائية.

ونعرض فيما يلي باختصار لكل من هذه المواقف:

1 السؤال يتعلق بأمر خطط المدرب تناوله فيما بعد

قد يطرح أحد المتدربين سؤالا يتعلق بعنصر أو بفكرة كان المدرب مخططا لتناولها فيما بعد، ويقوم بعض المدربين بالإجابة على السائل أنه سوف يتناول هذا الأمر فيما بعد، وهنا يقع خطأ المدرب، فلن يشعر المتدرب بالرضاء، بل إنه قد يشعر بشيء من الضيق لسببان: أولهما أن المدرب لم يشبع حاجته للمعلومات التي سأل عنها، أما ثانيهما فيتعلق بشعور المتدرب بشيء من الحرج بسبب عدم إجابة سؤاله أمام باقي المتدربين. وهنا ننصح المدرب ألا تبدأ إجابتك بأنك ستتناول هذا الأمر فيما بعد، ولكن أجب السائل بإجابة مختصرة فورا، ثم أشر إلى أنك مخطط لإعطاء هذا الأمر قدرا أكبر من التفصيل فيما بعد.

إذا آثار السؤال بديلا يرفضه المدرب

هذه النقطة في غاية الأهمية، فالمدرب الفعّال لا يرفض أفكار الآخرين لمجرد أنها تتعارض مع فكرته، حيث أنه ليس هناك ما يمنع أن تكون هناك فكرتان مختلفتان تتعلقان بأمر ما، وكلاهما له ما يبرره، لذلك لا تتسرع برفض الفكرة التي ترفضها. حتى في حالة ما إذا كان السؤال يطرح فكرة خاطئة علميا، وترغب ألا تعلق في ذهن المتدربين إذا لم ترد عليها، ننصحك هنا أن تبدأ إجابتك بالثناء على الفكرة التي يطرحها السائل، قبل أن توضح أنك قد درست هذا البديل، ولكن دراستك له قد أوضحت.....، لا تحاول أن تجعل السائل في موقف حرج، أو تجعله يتخذ موقف دفاعي منك.

-3 إذا كنت لا تعرف إجابة السؤال

من الأمور الطبيعية أن تتوافر لدى المدرب المعلومات الكافية للإجابة على الأسئلة

التي يطرحها المتدربون في إطار الموضوع الذي يعالجه اللقاء التدريبي، بل إن عدم معرفة المدرب بالإجابة عن هذه الأسئلة يعتبر تقصيرا منه ينعكس سلبا على درجة المصداقية التي يمكن أن يتمتع بها لدى مجموعة المتدربين.

إلا أن ذلك لا يمنع أن يتعرض المدرب لسؤال لا يعرف إجابته، ويلجأ بعض المدربين خطأ إلى الإجابة على السؤال رغم عدم تأكدهم من صحتها، بل تأكدهم في بعض الأحيان من عدم صحتها، يبرر البعض ذلك بالخوف من افتقادهم لمصداقيتهم عند اعتذارهم بعدم معرفة الإجابة، وهنا تكمن الخطورة. إنك لن تحقق مصداقيتك بالإجابة عن سؤال من عدمه، ولكن اكتسابك للمصداقية يتوقف على العديد من العوامل والأمور التي يتناولها هذا الكتاب. إن إجابتك على السؤال دون أن تكون واثقا من صحة الإجابة هي التي ستفقدك مصداقيتك، لذلك لا تتردد في إعلان ذلك، فليس هناك سبب يجعلك تفقد كل مصداقيتك في محاولة الإجابة عن سؤال لا تعرف إجابته، ولكن يمكنك أن تعد السائل أنك سوف تحاول الوصول إلى الإجابة وتزويده بها لاحقا، ويفضل أن تحدد له موعدا محددا إن أمكن، وعليك أن تتابع ذلك.

4 إذا طرح السؤال بطريقة عدائية

أولا لا تتسرع في تفسير أن من طرح السؤال قد طرحه بطريقة عدائية، فليس هناك ما يبرر اتخاذ أحد المتدربين موقفا عدائيا من المدرب إلا فيما ندر، حتى وإن كان شعورك صادقا لا تندفع للإجابة، ولكن تمهل قليلا ثم أعد صياغة السؤال بصورته الطبيعية للإقلال من حدته العدائية محاولا استكشاف سبب عدائية السائل، ثم ابدأ إجابتك بشكل طبيعي. ويمكنك محاولة إشراك المجموعة في الحوار بدلا من أن يكون قاصرا بينك وبين السائل.

عموما يمكنك الاسترشاد بالأساليب التالية عندما تتعرض لأسئلة غير متوقعة:

1- توقف للحظات بعد الاستماع للسؤال.. فلا تندفع للإجابة.

2- أبدأ إجابتك بما يلي: " هذا سؤال جيد، دعني أفكر فيه للحظات ".. إن ذلك يتيح لك فرصة أفضل ووقت أطول للتفكير.

3- راجع إجابتك قبل أن تنطق بها.. فلا تندفع للتعبير عن الفكرة التي توصلت إليها، ولكن حاول سريعا استكشاف تأثيرها على السائل وعلى باقي المتدربين.

4- أجب إجابة مختصرة.

5- غير الموضوع وأنتقل إلى خطتك دون أن تعلن ذلك.

انتبه لهذه الأنواع من الأسئلة

يثير بعض المتدربين بعض أنواع من الأسئلة غير المباشرة، والتي يجب أن ينتبه لها المدرب، ومن هذه الأسئلة ما يلي:

أ - أسئلة الاعتراض الخفي

قد يثير البعض اعتراضاته في شكل تساؤل، مثال ذلك: " هل تم تطبيق النظام الذي تقترحه من قبل؟، وهل حقق نجاحات تذكر؟. وفى مواجهة أسئلة الاعتراض الخفي يفضل أن يسترشد المدرب بما يلي:

1- - لا تأخذ موقف دفاعي.

2- - أطلب من السائل صياغة وجهة نظره بشكل محدد.

3- - ابرز مزايا وجهة النظر التي تعرض لها.

ب - أسئلة الاختبار

قد يثير البعض أسئلة بهدف اختبار معلومات وخبرات المدرب، وينصح هنا بالتعامل مع السؤال بشكل طبيعي لا يوضح مشاعره تجاه نوايا من طرح السؤال، كما ننصح أيضا بعدم اعتذار المدرب في حالة عدم استعداده للإجابة، ولكن يمكنه أن يطرح السؤال للنقاش العام من جانب باقي المتدربين، حتى يأخذ وقته في التفكير.

ج- أسئلة الاستعراض

قد يعمد البعض استعراض معلوماته من خلال طرح بعض الأسئلة، وفى هذه الحالة يفضل أن يقوم المدرب بالثناء على أسئلتهم، وإبراز ما يتوافر لديهم من معلومات وخبرة حول موضوع العرض. ويمكن للمدرب استخدام العبارات التالية: " أنني أتفق معك

بالتأكيد "، أو أنني تعمدت عدم التطرق لهذه النقطة بالتفصيل حيث أن لها جانب تقنـى لا يعرفـه إلا المتخصصين ".

د - أسئلة التحدي

ويطرح هذا النوع من الأسئلة عادة من جانب ذوى الخبرة الكبيرة في موضوع العرض،

ومن الحكمة أن يثنى المدرب على من يطرح السؤال، ويمكنه استخدام العبارة التاليـة: " أننـي في الواقع كنت أعرض لهذا الأمر بصفة عامة، أما بالنسبة لهذا النوع الذي أشرت إليـه، فمـن الواضـح أنـه تتوافر لديك معلومات عنه أوفر مما يتوافر لدى.... ".

وبصفة عامة، فإنه على المدرب عند طرح أي نوع من الأسئلة السابقة محاولة إتباع ما يلي:

1- - التحكم في إنفعالاته.
2- - محاولة إستكشاف المقصود بالسؤال.
3- - طلب إيضاحات أو تفصيلات أكثر من السائل.

وبعد ذلك، فإنه يمكنه تحديد الاختيار الأفضل من بين ما يلي:

1- الإجابة على السؤال.
2- الإعتذار بعدم المعرفة، والوعد بمحاولة معرفتها وإبلاغ الـسائل بهـا، وذلـك في حالـة الأسـئلة التـي تخرج عن موضوع العرض نسبياً، أو طلب إحصاءات وبيانات رقمية لم يعد لها المدرب.
3- الاعتذار عن الإجابة الآن لما قد تتطلبه مـن وقـت طويـل، ووعـد الـسائل بالإجابـة عنهـا أثنـاء فـترة الراحة.
4- إعادة السؤال مرة أخرى على السائل طالباً منه إبداء وجهة نظره.
5- إشراك المجموعة في مناقشة السؤال.

ثالثا: التعامل مع بعض الأنماط الصعبة

المتدربون هم جمهور المدرب، هم عملاؤه، وإذا لم يوجد المتدربون فلن يوجد المدرب. هذه حقيقة يجب أن يضعها المدرب الفعّال نصب عينيه، وأن يعمل دائما على الحفاظ على علاقة طيبة قائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين المتدربين. ولقد أشرنا من قبل أن ما يبذله من جهد مسبق في الإعداد والتخطيط للقاء التدريبي، والإدارة الفعالة لهذا اللقاء، والعمل على تحفيز المتدربين وتفاعلهم ومشاركتهم، وسعيه نحو إيجاد مناخ ودي أثناء اللقاء التدريبي، كلها عوامل تساعد المدرب على الحفاظ على علاقات طيبة مع المتدربين.

لكن المتدربين بشر، والبشر أنواع وأنماط مختلفة بعضها صعب، والمدرب الفعّال هو الذي يستطيع أن يجيد التعامل مع هذه الأنماط الصعبة. وما نود التأكيد عليه منذ البداية أن معظم المتدربين من النمط الذي يسهل التعامل معه، وطبقا لمنحنى التوزيع الطبيعى الذي يطبق على الأعداد الكبيرة، فإنه يخلص الى تقسيم المجموع عند إخضاعهم لأى ظاهرة أو قياس إلى ثلاث مجموعات:

أ - 15 % إيجابي جداً (مستجيب).

ب- 70 % إيجابي.

ج- 15 % سلبي (غير مستجيب).

وغالبا مايلتقي المدرب بمجموعات صغيرة قد لا يوجد من بينها أحد من بين الفئة الثالثة التي قد يصعب التعامل معها، ولكن كما أوضحنا فإن مهارة التعامل مع الآخرين تعتبر مهارة أساسية للمدرب الفعّال.

وإذا فرضنا جدلا أن جميع المتدربين من النوعية غير المستجيبة - ورغم أنه فرض

مستحيل - فهل نحن على استعداد لأن نفقدهم؟. إن افتقاد أي نسبة منهم مهما كانت ضعيفة، لن ينعكس تأثيرها السلبي إلا علينا نحن كمدربين، لذلك علينا أن نتذكر ما يلي:

1- أن وظيفة من يتعامل مع البشر تتطلب مهارة التعامل، فإذا لم تكن لديك هذه المهارة فهي مشكلتك أنت، وعليك أن تبذل جهدك لتنميتها.

2- لا تنسى نظرية الدور، فأنت تلعب دور المدرب، وهو يلعب دور المتدرب، ولكل من هذين الدورين توقعات سلوكية تتناسب مع طبيعة الدور.

3- أن مهارتك في التعامل لا تظهر إلا عند التعامل مع الشخصيات الصعبة.

إن قدرتك على فهم شخصية المتدرب تعتبر إحدى المفاتيح الأساسية للتعامل الفعّال، وفى هذا الخصوص ننصحك بما يلي:

1- لاحظ حركة المتدرب وأسلوب حديثه.

2- لاحظ تعبيراته.

3- تحدث إليه وأستفسر منه.

4- حاول أن تستكشف دوافعه واتجاهاته.

5- أنصت إليه عندما يتحدث.. أنصت.. أنصت.

أنماط صعبة.. لماذا؟ وما هي؟

النمط الصعب هو الذي يحتاج إلى معاملة خاصة، فنحن جميعا كبشر لنا اهتماماتنا وتفضيلاتنا وقيمنا واتجاهاتنا، كما أننا نختلف عن بعضنا البعض تطبيقا لمفهوم "الفروق الفردية"، سواء من حيث الدوافع والميول، أو من حيث اختلافنا في مستوى ونوعية التعليم والخبرة والمستوى الوظيفي، والمستوى الاجتماعي، والمستوى الثقافي، والسن والنوع، وغيرها من العوامل. كل ذلك يؤكد أنه على المدرب أن يتوقع تواجد أحد أو بعض هذه الأنماط الصعبة في لقاءاته التدريبية، وأن يهيئ نفسه للتعامل الفعّال مع أي منها، ونشير فيما يلي إلى بعض هذه الأنماط الصعبة موضحين الخصائص والسمات الأساسية لكل منها، وأساليب التعامل الفعّال معها، ومن هذه الأنماط ما يلي [1]:

(1) رفعت عبد الحميد الشامي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 177-184.

1- مدعى المعرفة.
2- النمط الثرثار.
3- النمط المهاجم.
4- النمط المجادل.
5- النمط الصامت.

ونعرض فيما يلي للخصائص والسمات الأساسية لكل من هذه الأنماط، مع بيان الأساليب المناسبة للتعامل مع كل منها:

1 - مدعى المعرفة

يميل هذا النمط إلى استعراض ما يعرف، وما لا يعرف في بعض الأحيان، كما أنه يميل إلى لفت أنظار الآخرين من خلال استعراض معلوماته. هو لا يسأل ليستوضح أو يستفهم، بل يسأل ليجيب، وتعتبر مقاطعته للمدرب أمرا طبيعيا، وتبدو عليه علامات الغرور أحيانا.

هذا النمط يسعى إلى إشباع حاجته بلفت انتباه الآخرين، والإحساس باهتمامهم به من خلال الإنصات إلى ما يقول. لذلك عليك عزيزي المدرب أن تساعده على إشباع هذه الحاجة ولكن في حدود، عليك أن تثنى أولاً على ما يتمتع به هذا العضو من معرفة، ومحاولة إشراك بعض الأعضاء الآخرين في التعليق على ما يقول، وعدم التعقيب بالضرورة على كل ما يطرحه مع عدم إشعاره بتجاهله.

2- النمط الثرثار

لا يرغب هذا النمط في التوقف عن الحديث، فهذه هي هوايته، وهذه هي طبيعته، وهذه هي حاجته، هذا النمط يتميز بكثرة المقاطعات، وعدم التركيز في عرض أفكاره، ولا يهتم بالوقت. ويجب على المدرب حسم هذا الأمر سريعاً حفاظاً على وقته ووقت المجموعة، أترك له فرصة ليشبع حاجته للحديث، ولكن انتهز الفرصة ولا تترك له خيوط الحديث. استخدم معه الأسئلة المغلقة، وأحذر استخدام الأسئلة المفتوحة معه. وجه

الشكر لهذا العضو على أفكاره وأنتقل إلى موضوع العرض بسرعة، وبحيث يتم ذلك دون أن يسبب حرجاً لهذا الشخص.

3- النمط المهاجم

يتميز هذا النمط أنه سريع الانفعال، يسرع بالهجوم، ينفعل ويغضب بسرعة، لا يستطيع التحكم في انفعالاته أو السيطرة على ما يتلفظ به، كما أنه كثير الشكوى ومندفع.

فلا تبادله أنت عزيزي المدرب انفعالاته حتى لا تخسر الجولة، بل استوضح منه ما يريد، وأشعره برغبتك في مساعدته، وحاول تهدئته ومعرفة سبب شكواه، واحتفظ بهدوئك وقدرتك على امتصاص انفعالاته، ولا تستخدم معه ما قد يثيره أو يستفزه.

4- النمط المجادل

يتميز هذا النمط بالتعصب لأفكاره، وعدم المرونة في التحاور أو قبول وجهات النظر المخالفة لرأيه، وهو ممن يعرفون بذوي العقلية المغلقة. يتسم بالجمود الفكري والتشبث برأيه، ولا يقتنع بسهولة.

ويمكن للمدرب في هذه الحالة محاولة معرفة سبب تشبثه برأيه، أو إيجاد نقطة التقاء معه، أو دعوة بعض الأعضاء الآخرين للمشاركة والإدلاء بوجهات نظرهم، كما أن عليه أن يحسم الأمر سريعاً بوعده بمناقشته بالتفصيل في فترة الراحة أو بعد انتهاء الجلسة التدريبية.

5- النمط الصامت

ليس بالضرورة أن يكون صمت بعض المتدربين أمرا مزعجا بالنسبة للمدرب دائما، فهناك من يجنح للصمت بطبيعته، وهناك من لم يعتد الحديث عند تواجده في مجموعة. ويتسم هذا النمط بالخجل والغموض أحيانا، كما لا يبدو عليه مظاهر الرضا أو الاعتراض، وقد يصعب التفاهم معه في بعض الأحيان.

ويجب على المدرب التعامل بحرص مع هذا النمط، بل يسعى لحثه على الحديث، ويطرح عليه أسئلة يكون متأكدا أنه يعرف الإجابة عنها، مع إشعاره باحترامه له.

الخلاصــة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- مواجهة المدرب لبعض المواقف الصعبة، أو استقبال بعض الأسئلة الصعبة، أو التعامل مع بعض الأنماط الصعبة من المتدربين من الأمور المتوقعة خلال اللقاء التدريبي. وعلى المدرب أن يحتفظ بهدوئه، وأن يحسن السيطرة على انفعالاته، حتى يمكنه التعامل مع هذه الأمور بصورة فعالة.

2- صمت مجموعة المتدربين وإن كان ليس من الأمور المزعجة دائما، إلا أنه يعتبر موقفا صعبا إذا كان هذا الصمت يرجع إلى عدم وجود جديد فيما يقدمه المدرب، أو بسبب صعوبة الفكرة التي يطرحها على المتدربين.

3- الانتقال السريع من فكرة لأخرى والانتقال البطيء من فكرة لأخرى من المواقف الصعبة التي يتوقع أن يواجهها المدرب خلال لقاءاته التدريبية، لذلك على المدرب أن يكون مدركا متابعا لزمن الجلسة التدريبية حتى يمكنه استخدام ما يراه مناسبا لكلا الحالتين.

4- الضوضاء الصوتية من قبل بعض المتدربين قد تكون علامة إيجابية لحيوية اللقاء وتفاعل المتدربين، أما إذا كانت تؤثر سلبا على باقي المتدربين، أو تعوق المدرب عن توصيل أفكاره، فإنه يجب على المدرب التدخل بلباقة للحد من هذه الضوضاء.

5- المدرب الفعّال يدرك أن وقت الجلسة التدريبية قد خصص لمجموعة المتدربين وليس لأحدهم، لذلك عليه ألا يترك المجال مفتوحا أمام من يطيلون الحديث، وخاصة من يخرجون بموضوع الحديث عن مساره المخطط.

6- تدخل المدرب في توقيت مناسب للتوفيق بين بعض الآراء المتعارضة، أو لحسم بعض المشكلات الشخصية بين بعض المتدربين يعتبر أمرا مرغوبا، يجب أن يحرص عليه المدرب الفعّال.

7- من الأمور المرفوضة تماما حدوث مشكلات شخصية بين المدرب وأحد المتدربين،

لذلك يجب على المدرب أن يحرص دائما على تجنبه. وحتى بافتراض حدوثه، على المدرب تجاهل هذا الخلاف وعدم إبرازه أمام باقي المتدربين، والتعامل مع هذا العضو بشكل طبيعي.

8- يجب أن يهتم المدرب بالأسئلة التي يطرحها المتدربون، وذلك من خلال الإنصات الفعّال للسؤال، الفهم الجيد للسؤال، الإجابة، وإدراك مدى تأثير الإجابة على السائل.

9- المدرب الفعّال يتعامل بلباقة مع بعض الأنواع من الأسئلة الصعبة مثل: أسئلة الاعتراض الخفي، أسئلة الاختبار، أسئلة الاستعراض، وأسئلة التحدي.

10- عند طرح أي نوع من هذه الأسئلة، يجب على المدرب أن يتحكم في انفعالاته، محاولة استكشاف المقصود بالسؤال، وطلب إيضاحات أو تفصيلات أكثر من السائل.

11- يجب أن يحرص المدرب على تنمية مهاراته في التعامل مع الآخرين، حيث أنها من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المدرب الفعّال.

12- إن محاولة فهم المدرب للملامح الشخصية للمتدربين يعتبر أحد المفاتيح الأساسية للتعامل الفعّال، ويمكنه ذلك من خلال ملاحظة المتدرب وطريقة حديثه، ملاحظة تعبيراته، استكشاف دوافعه واتجاهاته، والإنصات الفعّال.

13- المدرب الفعّال هو من يجيد التعامل مع بعض الأنماط الصعبة من المتدربين، ومنها: مدعي المعرفة، الثرثار، المهاجم، المجادل، والصامت.

فكر ثواني.. تكسب متدرب

" مواقف عملية "

الموقف الأول:

وصل "عبد الهادي" بعد وقت متأخرا عن موعد بدء الجلسة التدريبية.. وتقدم إلى المدرب معتذرا عن تأخره، ولكن المدرب لم يعره انتباهه.. واستمر في حديثه. فكرر عبدالهادى اعتذاره، فرد عليه المدرب متمتما بكلمات غير واضحة دون أن ينظر إليه. ومضت عدة دقائق، وما زال عبد الهادي ينتظر. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

....

....

....

....

الموقف الثاني:

لم يكن من السهل على "عبد الهادي" فهم واستيعاب العبارة التي يتضمنها التمرين التدريبي الذي وزعه المدرب.. ورغم تردده في طلب المساعدة، وملاحظة المدرب لذلك، فقد أضطر "عبد الهادي" أن يطلب من المدرب مساعدته في إيضاح ما صعب عليه فهمه، إلا أن المدرب قال له أقرأ الكلام الذي أمامك، ولن تجد صعوبة في فهمه، وما زال "عبد الهادي" يقرأ. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

....

....

....

....

الموقف الثالث:

لم يكن هناك أسعد من " عبد الهادي " في هذا اليوم، فهو يحمل معه بعض الأفكار التي سهر ساعات طويلة لإعدادها بالأمس، والتي تتعلق بموضوع الجلسة التدريبية، وعندما بدأ حديثه بعد استئذان المدرب، قاطعه المدرب بسرعة متعللا بضيق الوقت،

وأنتقل إلى نقطة أخرى.. وما زال " عبد الهادي " ممسكاً بالأوراق التي تتضمن أفكاره. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

....

....

....

....

الموقف الرابع:

رفع "عبدالهادى" يده مستأذنا في الحديث، ولكن المدرب أمهله للحظات، واستمر المدرب في حديثه، بل إنه أعطى الكلمة لأشخاص آخرين.. ومازال "عبدالعاطى" رافعا يده. ما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

....

....

....

....

الموقف الخامس:

لم يكن " عبد الهادي " يقصد المدرب بالكلمات التي كان يتمتم بها بصوت مسموع نسبيا قائلا: " ده إنت صعب بشكل "، وفوجىء " عبد الهادي " بالمدرب يلقنه درسا في الأخلاق، وأندهش " عبدالهادى " شاغرا فاه، وأستمر المدرب في توجيه كلماته الحادة، ومازال " عبدالهادى " شاغرا فما رأيك.. وبماذا تنصح المدرب للمرات القادمة؟

....

....

....

....

تمرين: أنماط المتدربين

أهم الخصائص الشخصية ومظاهر السلوك وكيفية وأسلوب التعامل

القوائم الثلاث التالية (قائمة الخصائص الشخصية، قائمة مظاهر السلوك، وقائمة كيفية وأسلوب التعامل)، تتعلق بـ 6 أنماط من المتدربين (المحلل، المشاغب، العدواني، المغرور، المتردد، والودود). كل من هذه القوائم يتضمن 24 بندا بواقع 4 بنود لكل نمط، ولكنها وضعت دون ترتيب معين، المطلوب منك إعادة توزيع هذه البنود بما يتناسب منها أمام كل نمط من هذه الأنماط الستة، وذلك باستخدام القائمة المرفقة في نهاية التمرين:

أنماط المتدربين

قائمة بأهم الخصائص الشخصية

يميل إلى التفاصيل والأجزاء الصغيرة	يركز على الموضوعية والمنطق
يثير المشاكل والصعوبات	تقليدي وغير ابتكاري
عصبي	يميل إلى الغدر
يميل للتعالي على الآخرين	يدعى المعرفة بكل شيء
قليل الثقة بالنفس	غير حاسم
اجتماعي	لا يميل إلى إيذاء الآخرين
متفائل ولديه دائما أمل	محبوب
مرتاب ومتشكك	قلق
لديه ثقة مفرطة في نفسه	متغطرس
عنيد ومتصلب لرأيه	مهاجم
يحب المجادلة	يميل إلى حب الظهور
يهتم بالتفكير والتحليل	بطيء في رد الفعل ولا يميل إلى الاستعجال في الرد

أنماط المتدربين

قائمة بأهم مظاهر السلوك

يحافظ على العلاقات ويتجنب انقطاعها	يتحدث كثيرا
يميل إلى تأجيل القرارات	يسأل كثيرا للحصول على المزيد من المعلومات
يجلس بطريقة متعالية	يبدى اعتراضات كثيرة لإشباع غروره
يستخدم الصوت العالي	كثير المقاطعة في الحديث
ينفعل عندما لا يستجاب لطلباته وآرائه	يتسبب في ضياع الوقت
يفكر في مضمون السؤال قبل الإجابة عليه	يميل إلى تحليل الأمور باستخدام تفاصيل كثيرة
يطلب الحقائق باستمرار	يسأل كثيرا ويصر على ذلك
يميل إلى إثارة العقبات بدون أسباب مقنعة	يعترض دائما
يتمسك برأيه مع التلويح بالتهديد	يتصرف تصرفات عدوانية
يستهزئ بالآخرين	يفتخر كثيرا بنفسه ويمدح خبراته وتصرفاته
يحتاج إلى المزيد من التأكيدات	يثير الصعوبات
يتعامل مع الآخرين كأنهم زائرين أو ضيوف	يشجع السلوك الودي

أنماط المتدربين

كيفية وأساليب التعامل

اختصر في الإجابة على الأسئلة الاجتماعية	حاول أن تعيد الحديث بلباقة إلى الموضوع التدريبي
كن صبورا جدا معه	ركز على طمأنته واجعله يثق بك
أشبع بلباقة حاجة الغرور وحب الظهور لديه	لا تحاول أن تكشف غروره وإدعائه المعرفة
حاول امتصاص غضبه	لا تهتز وأظهر اعتزازك بنفسك
لا تحاول استثارته	أهتم بالإجابة على اعتراضاته
استخدم المنطق والحقائق عند الرد على أسئلته	فكر جيدا عند الرد على أسئلته وأعلم أنه سيقوم بمقارنة ما تقول مع ما سبق أن قلته
اجمع المعلومات الكافية قبل الجلوس معه	كن حريص عند توجيه أي أسئلة له
كن حازما من حين لآخر حتى لا يتوسع في إثارة العقبات	لا تجادل كثيرا معه
حافظ على هدوئك	لا تسمح له بالتمادي في العدوانية ولكن بطريقة مهذبة
أظهر إعجابك به	حافظ على ابتسامتك ولكن لا تسخر منه
وفر كافة المعلومات التي يحتاجها	شجعه على اتخاذ القرار من خلال إظهار مزايا اتخاذ القرار وعيوب تأجيله
أحرص على أن تبادله الود	أكثر نسبيا من استخدام الأسئلة المغلقة معه

أنماط المتدربين

الخصائص الشخصية.. مظاهر السلوك..

كيفية وأسلوب التعامل

النمط	خصائص الشخصية	مظاهر السلوك	أسلوب التعامل
النمط المحلل			
النمط المشاغب			
النمط العدواني			
النمط المغرور			
النمط المتردد			
النمط الودود			

الفصل العاشر

أخطاء يرتكبها المدربون..

كيف تتجنبها؟

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- **نصائح عامة وأساسية**
- **أخطاء يرتكبها المدربون قبل الذهاب إلى القاعة**
- **أخطاء يرتكبها المدربون داخل القاعة**
- **أخطاء يرتكبها المدربون بعد التدريب**
- **الخلاصة**
- **تطبيقات**

الفصل العاشر

أخطاء يرتكبها المدربون

كيف تتجنبها؟

برغم الجهد الذي يبذله المدربون لتنمية وصقل مهاراتهم التدريبية، وبرغم إجادة الإعداد والتخطيط المسبق لتنفيذ برامج التدريب، رغم كل ذلك إلا أن البعض منهم يرتكب بعض الأخطاء، وهو أمر طبيعي، فالكمال لله وحده. لكن المدرب الفعّال هو من يسعى إلى التعرف على ما يرتكبه من أخطاء، ومحاولة تجنب بعضها، وتحجيم البعض الآخر على أقل تقدير. إن المدرب الفعّال هو الذي يراجع أدائه بصفة مستمرة بهدف تطوير هذا الأداء، كما أنه يحرص على تسجيل ما يرتكبه من أخطاء فور انتهائه من تنفيذ أي نشاط تدريبي، حتى ولو لم يلحظ المتدربون هذا الخطأ. وبالإضافة إلى تقييم المدرب الفعّال لنفسه تقييما ذاتيا، فليس هناك ما يمنع أن يستمع إلى ملاحظات الآخرين ممن لهم علاقة بالعملية التدريبية، بل أنه يجب عليه تشجيعهم والترحيب بهذه الملاحظات إدراكا منه أن الفائدة النهائية ستكون من نصيبه هو.

لذلك نبدأ هذا الفصل بمجموعة من النصائح العامة، والتي يجـب ألا تغيـب عـن ذهـن المـدرب وهو يمارس دوره، وبصرف النظر عن طول مدة خبرته كمدرب، ثم نعرض لبعض الأخطاء التـي يرتكبهـا بعض المدربين سواء قبل الجلسة التدريبية، أو في أثناء الجلسة التدريبية، أو بعد الانتهاء من التـدريب، موضحين في كل منها كيفية تجنب هذه الأخطاء.

أولا: نصائح عامة وأساسية

1- لا تدرب لأنك فقط ترغب في أن تدرب، الرغبة بلا شك شيء أسـاسي، ولكـن القـدرة عـلى ممارسـة دورك كمدرب أمر لا يقل أهمية، فمن المقومات الأساسية للمدرب الفعّال السيطرة عـلى موضـوع التدريب، ولن يتأتى لك ذلك إلا إذا كنت تدرب في مجال تخصصك.

2- تذكر عزيزي المدرب أنك لا تلتقي بطلبة يجهلون المعلومة كما يحـدث في مجـال التعلـيم، ولكنـك تلتقي بمجموعة من المتدربين لهم خبراتهم العملية في نفس الموضوع الذي تقـوم بالتـدريب فيـه، بل إن بعضهم قد يكون حاصلا على شهادات علميـة عليـا، الأمـر الـذي لا يـستقيم معـه أن تـدير الجلسة التدريبية بكفاءة دون أن يشعر هؤلاء المتدربون أنهم بالفعل في حاجـة لأن يـستمعوا إلى ما تقول.

3- إياك والغرور.. لا ترتكب الخطأ الذي يقع فيه بعض المـدربين والـذي يعتـبر الخطـأ الأعظـم، وهـو إصابتهم بالغرور لاسيما إذا كان لديهم القبول من قبل المتدربين. فإذا منحك اللـــه نعمـة القبـول من الآخرين، فهذا فضل ونعمة لا يجب مقابلتها إلا بمزيد من الحمد والثناء لله عز وجل على هذه النعمة، وأن تزداد تواضعا، فالتواضع أحد الأدوات الفعالة للمدرب الفعّال.

4- لا تهمل الإعداد والتخطيط المسبق.. لا تعتمد على أنك قد قمت بالتدريب في موضوع معين العديـد من المرات، وتتوهم أن الأمر لم يعد بحاجة إلى إعداد وتحـضير، فكـل مـرة تـذهب فيهـا إلى قاعـة التدريب لتناول موضوع ما تذكر أنه دائما هناك جديد، ألا وهو مجموعة المتـدربين، لـذلك عليـك أن تعد نفسك إعدادا جيدا في كل مرة بصرف النظر عن المرات السابقة لتناولك نفس الموضوع.

5- تذكر أنك مدرب ولست محاضرا.. من الأخطاء التي يقع فيها الكثير من المدربين أنهم لا يدركون الفرق بين التعليم والتدريب، ويتصورون أنه مادام قد أستطاع توفير المادة التدريبية لموضوع التدريب، فقد انتهى الأمر. إن هذا الاعتقاد الخاطئ يؤدى إلى فشل بعض المدربين لأنهم بطبيعة الحال سيعتمدون على أسلوب المحاضرة لنقل المادة التدريبية للمتدربين، والتدريب عزيزي المدرب يرتكز بصفة أساسية على التمارين التدريبية والحالات التطبيقية وغيرها من أساليب التدريب مثل الاستقصاءات وتمثيل الأدوار وورش العمل. وأنصحك بقاعدة ذهبية، فإذا كانت الجلسة التدريبية في المتوسط 90 دقيقة، فإن عرض الأفكار المعرفية لا يزيد عن 30 دقيقة، ويتم استثمار الوقت المتبقي وهو 60 دقيقة في أي شكل مناسب من أساليب التدريب التطبيقية السابق ذكرها. هذا هو سبيلك الوحيد، فالكبار لا يستطيعون الاستماع أو مشاهدة الشرائح Slides لفترة طويلة، إنه أحد مبادئ تعلم الكبار، ولذلك لابد أن تتاح لهم الفرصة للمشاركة والتفاعل والمناقشة من خلال الأساليب التدريبية التي تساعد على تحقيق ذلك.

6- تذكر أن المتدربين يريدون أن يستمعوا إلى ما يريدون.. وليس إلى ما ترغب أنت أن تقوله، فالمتدربون قد حضروا للبرنامج لتغطية حاجة تدريبية لهم، لذلك عليك أن تحرص على معرفة الأهداف التدريبية المطلوب تحقيقها، وأن يتوافر لديك القدر الكافي من المعلومات عن خصائص مجموعة المتدربين، مع مراعاة الوقت المحدد لتقديم المادة التدريبية.

7- لا تنبهر بنفسك.. فليست العبرة كيف ترى نفسك، ولكن العبرة كيف يراك الآخرون. إبذل الجهد المطلوب وأطلب التوفيق من الله، وسيحالفك التوفيق بإذن الله، وأترك الحكم للمتدربين.

8- تجنب نموذج المدرب المهرج.. الذي يعتمد على خفة الظل والمرح لإخفاء ضعفه من الناحية المهنية، قد يقضى المتدربون مع هذا النمط وقتا طيبا ولكن على حساب فائدتهم، وسيكتشفون هذه الحقيقة سريعا.

9- تذكر انك لست أبو العريف.. فمهما كانت معرفتنا فهي محدودة في مجال معين، وفى نطاق معين. إنك لست مطالبا أن تكون على معرفة بكل شيء، وفوق كل ذي علم عليم، ولكـن هـذا بـالطبع لا يعنى عدم معرفتك بالقدر الكافي لمجال تخصصك، والذي يقنـع مجموعـة المتـدربين أنهـم بحاجـة بالفعل إلى الاستفادة من معلوماتك في هذا المجال.

10- لا تحاول الإساءة إلى زملائـك.. طمعـا في تحـسين صـورتك، فهـذه عـادة سـيئة يلجـأ إليهـا ضـعاف النفوس. إن تحسين صورتك يعتمد بصفة أساسية على مـا تبذلـه مـن جهـد مخلـص في سـبيل أداء دورك كمدرب فعال بالفعل.

ثانيا: أخطاء يرتكبها المدربون قبل الذهاب إلى القاعة

يرتكب بعض المدربون بعض الأخطاء قبل الذهاب إلى قاعة التدريب، ومن هذه الأخطاء ما يلي:

1- عدم الاهتمام بمعرفة موضوعات البرنامج التدريبي لاسيما إذا كان سيشاركه زملاء آخرون في تنـاول موضوعات أخرى بنفس البرنامج، لذلك عليك ألا تغفل هذا الأمر، حيث أن موضوعات البرنامج ما هي إلا كل متكامل حتى وإن كنت تقوم بأداء دور جزئي فيه.

2- عدم الاهتمام بمعرفة حد أدنى من المعلومات عن خصائص مجموعة المتدربين الذين ستلتقي بهم، وهو أمر في غاية الأهمية، قد يؤثر على سيناريو تناولك للموضوع أو على أسلوب تناولـك لـه، بـل قد يمتد الأمر إلى إجراء بعض التعديلات سواء بالإضافة أو بالحذف لبعض عناصر الموضوع.

3- عدم الاهتمام بالمدخل الذي سـتبدأ بـه لقـاءك بالمجموعـة، ولا أقـصد بـذلك المقدمـة التقليدية من ترحيب بالحـضور والإشـارة إلى الموضـوع التـدريبي وعنـاصره الرئيـسية، ولكنى أقصد كيف ستبدأ اللقاء، هل سـتبدأه بموقـف معـين تعتـبره مـدخلا للبـدء في الموضوع، هل ستـشير إلى أحـد الأخبـار الرئيـسية التـي يتناولهـا الإعـلام وتـشعر أنهـا مناسبة كمدخل، هل ستبدأ بعرض بعض الأرقام التي تجذب انتباه المتـدربين ليكونـوا

أكثر تركيزا واستعدادا للانتباه لما ستقوله. إن تحديدك لهذا المدخل وخاصة إذا كان مرتبطا ارتباطا وثيقا بالموضوع الذي تتناوله سيجعل بداية لقاءك سلسة ويزيد من ثقتك بنفسك، إن مصادر الوصول إلى هذا المدخل كثيرة ومتعددة ؛ فقد تكون موقف مررت به، أو موقف أخبرك به شخص آخر، أو خبر في جريدة، أو مشهد بالتليفزيون، عليك أن تبذل جهدك للوصول إلى هذا المدخل.

4- التخطيط الجيد للجلسة التدريبية أمر أساسي، ولكن بعض المدربين قد لايدركون أن الواقع عند التنفيذ الفعلي غالبا لا يتطابق مع ما خططنا له. لذلك عليك أن تتذكر أن تكون لديك بعض المواد أو الأدوات التدريبية الإضافية، فقد تفاجأ بأن ما خططت لتناوله في 30 دقيقة، وما كنت تعتقد أنه سيثير تساؤلات المتدربين، قد انتهى في 10 دقائق، فماذا ستفعل؟، إن تزودك بهذه الأشياء الإضافية سيجنبك الآثار السلبية لمثل هذا الموقف.

5- لا تفعل مثل بعض المدربين الذين يحصرون أنفسهم في سيناريو واحد لتناول الموضوع التدريبي، وهنا قد تقع الطامة الكبرى إذا حدث من المتغيرات ما يستوجب تغيير هذا السيناريو لاسيما وأنت داخل القاعة، لذلك انتبه إلى هذا الأمر، وأحتفظ بأكثر من سيناريو، لن يكون كل سيناريو مختلف عن الآخر بالتأكيد، ولكن استعدادك المسبق بعدة سيناريوهات سيجعلك قادرا على التعامل مع المتغيرات بنجاح ودون توتر.

6- يساعدك على وضع هذه السيناريوهات أن تفترض مجموعة من الافتراضات، وننصح هنا بافتراض أسوأ السيناريوهات، فقد تتوقف الكهرباء، قد يتعطل أحد الأجهزة، ماذا ستفعل؟ أعلم أنك لست السبب في توقف الكهرباء، ولكنها تظل مشكلتك لأنك ستتوتر وقد تفقد أعصابك، وينعكس هذا عليك بالسلب.

7- من الأخطاء الشائعة لبعض المدربين عدم الحرص على التواجد بقاعة التدريب قبل موعد الجلسة بفترة كافية رغم الأهمية العظمى لذلك، فالمدرب الفعّال هو الذي يقدر أهمية ومسئولية الوقوف والتحدث أمام الآخرين، ولن يتمكن من عرض أفكاره بشكل مرتب ويقظ إلا إذا توافر له أكبر قدر من الهدوء وعدم التوتر. إن الذهاب

بالكاد على موعد اللقاء التدريبي قد يعرضك للعديد من المشكلات التي ستؤدى إلى زيادة تـوترك وتنعكس عليك سلبا بالتأكيـد، بيـنما يـساعدك الـذهاب مبكـرا عـلى أن تـألف شـكل القاعـة، وأن تتدارك أي مشكلة مفاجئة سواء تتعلق بتشغيل الأجهزة أو غيرها. كـما يتـيح لـك اسـتقبال بعـض المتدربين الذين يحضرون مبكرا بعض الشيء، فتتجاذب معهم أحاديث عامة تولد لديك المزيد من الثقة، وتساعدك على أن تبدأ الجلسة التدريبية بداية موفقة.

8- يخطئ بعض المدربين عندما يتصورون أن التدريب عملية سهلة، فلا يحافظون على تركيـزهم قبـل بداية اللقاء التدريبي، وقد ينشغلون في محادثات هاتفية قد تـؤدى إلى تـشتيت أفكـارهم. لـذلك عليك أن تتفرغ كلية قبل اللقاء التدريبي، فلا يـشغل بالـك إلا موضـوع اللقـاء، فهـذا التركيـز قـد يساعدك على ظهور فكرة بشكل مفاجئ، قد تكون هي مفتاح نجاح اللقاء التدريبي.

9- للمادة التدريبية مواصفاتها.. فهي ليست مثل الكتاب الذي تكتظ صفحاته بالكلمات، لذلك عليك مراعاة إعداد المادة التدريبية بالشكل الذي يجعلها جاذبة للمتدربين.

10- راجع.. راجع.. راجع.. ففي كل مرة تراجع فيها سوف تكتـشف أمـرا مـا وتقـوم بتعديلـه للأفـضل، اجعل المراجعة الأخيرة قبل ذهابك إلى القاعة مراجعة ذهنية، تتخيل فيها وقوفك أمـام المتـدربين، واستعراضك لما خططت له من أفكار، ولمـا أعـددت لـه مـن سـيناريوهات وكأنـك تقـوم بالتنفيـذ الفعلي داخل القاعة.

ثالثا: أخطاء يرتكبها المدربون داخل القاعة

1- احترامك لنفسك يكمن في احترامـك للمتـدربين، إن حـضورك المبكـر وتحـضير أدواتـك، واسـتقبالك للمتدربين أثناء دخولهم القاعة، وبداية حديثك معهم، كلها أمور هامة تـشعرهم باحترامـك لهـم، فيبادلونك هذا الاحترام.

2- لا ترتكب ما يرتكبه البعض من أخطاء تتمثل في بداية غير منظمة وغـير مرتبـة تربـك المتدربين، عليك أن تحرص أن توضح لهم في بداية اللقاء الهدف منـه، والعنـاصر التـي

سيتم التعرض لها، مع إبرازك لأهمية الموضوع بالنسبة لهم، بالإضافة إلى تحفيزهم للمشاركة.

3- أحرص في بداية اللقاء وبعد استعراضك للنقاط التي ستتناولها أن تسألهم رأيهم، وما إذا كانت هناك نقاط أخرى يرغبون في تناولها، حيث يخشى بعض المدربين التعرض لذلك حتى لا يثير البعض من المتدربين التحاور حول بعض النقاط التي قد لا يكون المدرب مستعدا لها، وهو في الواقع أمر لا يحدث إلا نادرا، فهم أصحاب اللقاء التدريبي، وقد حضروا ليناقشوا ما يرغبون مناقشته، وليس ما ترغب أنت أن تعرضه عليهم، حتى وإن أثاروا بعض النقاط فهي بالتأكيد ستكون في إطار موضوع اللقاء، وإذا وجدت أن هناك نقطة خارجة عن إطار الموضوع، يمكنك أن توضح ذلك لمن آثارها بأسلوب لبق بعد أن تثنى على أهمية النقطة التي آثارها، وتعده بإمكانية التعرض لها بإيجاز إذا سمح الوقت بذلك.

4- البداية هي الأساس.. فبداية اللقاء التدريبي والانطباع الأولى يعتبر أمرا في غاية الأهمية، فالمتدربون يتساءلون بينهم وبين أنفسهم: من أنت؟، لذلك عليك عزيزي المدرب أن تدرك أهمية أن تكون البداية مثيرة جاذبة لانتباه المتدربين، ولا تفعل مثل هؤلاء الذين يبدأون ببعض التمارين السريعة التي لا ترتبط بالموضوع التدريبي، فيضيعون وقتهم ويضيعون وقت المتدربين.لقد شاهدت نماذج تؤكد ذلك عند حضوري لتقييم مجموعة من المتدربين في ختام دورة تدريبية "لإعداد المدربين"، حيث بدأ احدهم بعرض عدة تمارين سريعة استغرقت ما يقرب من 7 دقائق ثم سألهم عن توقعاتهم وبدأ الحديث عن عناصر الموضوع. وبدأ آخر بمقدمة ليست واضحة،ثم قام بتوزيع تمرين دون أن يعرض للهدف منه أو يتحدث عن محتواه، وقال لهم أمامكم 5 دقائق للانتهاء من التمرين، إنها بدايات قد تشجع على الصمت أكثر مما تشجع على الحديث.

5- الكثير من المدربين يرتكبون خطأ شائعا، وهو الحديث إلى أي شيء وليس الحديث إلى ومع المتدربين، فالبعض منهم قد يركز حديثه إلى الجالسين بأحد الأضلاع دون النظر

والحديث إلى باقي المجموعة، والبعض الآخر قد يخاطب سقف القاعة أو يمعن النظر كثيرا إلى الأرض. المدرب الفعّال عليه أن يشعر الجميع أنه يتحدث إلى كل منهم، بحيث يشعر كل متدرب أن المدرب يتحدث إليه، ولن يتحقق ذلك إلا إذا حرص المدرب على توزيع نظراته للجميع. إنك بعدم حرصك على ذلك تخلق حاجزا بينك وبين بعض المتدربين مما قد يدفعهم عن حق للانشغال بأمور أخرى، كما أنه من ناحية أخرى يفقدك الكثير، حيث لا تلحظ غموض الفكرة التي تتناولها من خلال ملاحظتك المستمرة لوجوههم، ولا تلحظ أيضا أن البعض في حاجة إلى طرح سؤال أو التعقيب على ما تقول، يضاف إلى ذلك ما قد ينتاب البعض من الشعور بعدم الاهتمام بهم.

6- تخير طبقة الصوت المناسبة.. وهى تلك الطبقة التي يسمعها آخر من بالقاعة بشكل مناسب، فالبعض قد يرفع صوته بحيث يكون مزعجا، والبعض الآخر قد ينخفض صوته بحيث لا يكون مسموعا، وكلتا الحالتين غير مرغوبتين. وعليك أيضا أن تنوع من طبقة الصوت، فلا تتحدث بوتيرة واحدة.

7- لا تعطى ظهرك للمتدربين.. يخطئ بعض المدربين عند إعطاء ظهرهم للمتدربين والانشغال بالكتابة على السبورة ولفترة طويلة، إن ذلك يعنى انفصال مجوعة المتدربين عن المدرب، وإتاحة الفرصة لبعضهم لتجاذب الحديث مع بعضهم البعض. لذلك يراعى المدرب الفعّال هذا الأمر، فهو يدرك أن السبورة تكون على يسار من يكتب بيده اليمنى، حتى يمكنه الكتابة عليها بزاوية ودون أن يعطى ظهره للمتدربين. كما أنه يدرك أيضا فكرة استخدام السبورة الورقية المعدة مسبقا، فإذا كان يحتاج إلى كتابة شيء يستغرق وقتا، فإنه يكتبه على السبورة الورقية قبل بداية الجلسة التدريبية حتى يتفادى إعطاء ظهره للمتدربين في أثناء الجلسة.

8- لا تطيل الحديث مع أحد المتدربين وخاصة إذا كان ممن يطيلون الحديث ويرغب في استعراض معلوماته، أعطه الفرصة كافية مع انتباهك إلى أن وقت الجلسة للمجموعة وليس لفرد واحد، تدخل في الوقت المناسب حتى لا تفقد باقي المتدربين.

9- الحركة داخل القاعة أمرا في غاية الأهمية، البعض من المدربين قد لا يتحرك من مكانه، وهـذا غـير مرغوب، ولكن أيضا كثرة الحركة دون مبرر تعتبر غير مرغوبة. وأحذر الجلوس أثناء إدارتك للجلسة التدريبية، فالوقوف والحركة أمام المتدربين تضيف قدرا من الحيوية للجلسة التدريبية.

10- اقترب من المتدربين ولكن مع الحفاظ على مسافة معقولـة بينـك وبيـنهم، ومـا أقـصده مـن ذلـك خاصة عندما تأخذ القاعة شكل حرف U وهو الشكل الغالب بقاعات التدريب، ألا تقترب من أحد المتدربين وتعطى ظهرك للباقين مع إطالة الحديث معه، فلا شك أن ذلك من الأخطاء التـي يجـب أن تحرص على تجنبها.

11- احرص أن يكون حديثك بمعدل سرعة معقول، فلا تتحدث بسرعة زائدة قد تتسبب في عدم وضوح مخارج الألفاظ، مع الحرص على تنوع نبرة الصوت وعدم الحديث بنبرة واحدة قد تؤدى إلى الملل.

12- لا تندفع للإجابة على أسئلة المتدربين، أنـصت لأسـئلة المتـدربين بعنايـة، اثنـى عـلى الـسؤال، وافهـم السؤال أولا، ثم فكر في الإجابة، وأجب على السؤال، وتتبع ردود فعل السائل، هل اقتنـع بالإجابـة أم إنه في حاجة إلى المزيد. وحتى تتاح لك فرصة التفكير في الإجابة ليس هناك ما يمنع أن تشير إلى أهمية السؤال، وتسأل إذا كان هناك من المتدربين من يرغب في التعليق على السؤال حتى تحصل على فرصتك في التفكير.

13- لا ترفض السؤال لأنه قد يشير إلى عدم الاتفاق مع الفكرة التي عرضت لها، وتذكر عزيزي المـدرب إلى أنه ليس هناك ما يمنع أن تكون هناك فكرتان مختلفتان لأمـر واحـد لاسـيما في مجـال العلـوم الاجتماعية. كما أنه ليس هناك ما يمنع إذا اقتنعت بوجهة نظر السائل التي طرحهـا في سـؤاله، أن تعترف له بصحة وجهة نظره فهذا أفضل من الجدال حول أمر قد تكون المـبررات المقنعـة فيـه في جانب السائل.

14- إذا كنـــت لا تعـــرف إجابـــة الـــسؤال، فـــلا تخـــشى الاعـــتراف بـــذلك مـــع وعـــد الـــسائل أنـــك

سوف تبذل جهدك للوصول إلى الإجابة وسوف تبلغه بها فيما بعد. لا تكن ممن يعتقـدون أنـه لابد أن تكون لديهم معرفة بالإجابة عن جميع الأسئلة التـي تطـرح علـيهم، لاسـيما مـا يعـرف بأسئلة الحقائق، وهى من الأسئلة التي تتعلق برقم معين مثل تعداد دولـة مـن الـدول، وتـذكر أنك إذا ذكرت إجابة غير صحيحة لمجرد أن تبدو أنك تعلم كل شيء، فإنك تضع نفسك في وضـع ليس في صالحك، حيث أن إجابة هـذا النـوع مـن الأسـئلة لا تحتمـل وجهـات نظـر، ويمكـن أن يكتشف السائل أنك أجبت بمعلومة غير صحيحة.

15- احذر بعض أنواع الأسئلة مثل أسـئلة الاختبـار التـي قـد يهـدف الـسائل مـن ورائهـا تقيـيم مـدى معرفتك بأمر ما، أو أسئلة الاستعراض التي قد يهدف السائل من ورائها استعراض ما يتوافر لديه مـن معلومات وليس الحصول على إجابة منك. إن إنصاتك بتركيز لما يطرح عليك من أسئلة يمكنك مـن اكتشاف هذه الأنواع وغيرها، فلا تتوتر أو يبدو عليك الغضب، بل أثنى على السؤال، وأشبع رغبـة السائل سواء كان يقيم معلوماتك أو يرغب في الاستعراض، ولكن بالطبع في حدود حرصا على وقت المجموعة.

16- إذا سألك أحد المتدربين سؤالا عن نقطة كنت تنوى التعرض لها فيما بعد، فـلا تتـسرع بـالرد أنـك تنوى التعرض لها لاحقا، ولكن أجب إجابة مختصرة ثم وضح للسائل أنك ستتناولها بالتفصيل فيما بعد.

17- يميل الكثير من المدربين إلى استخدام تمارين خفيفة في بداية اللقاء، وهى ما تعرف بتمارين إذابـة الثلج Icebreakers، وهذا أمر طيب، حيث أن مثل هذه التمارين تساعد على إحداث بداية تفاعـل إيجابي للبدء باللقاء التدريبي، ولكن استخدام مثل هذه التمارين يتطلب مراعـاة بعـض القواعـد، وحتى لا يتصور بعض المتدربين أنها تمثل إضاعة للوقت. لذلك يراعى ألا تـستغرق هـذه الـتمارين وقتا طويلا، فهي في المتوسط تستغرق حوالي خمس دقـائق، ومـن ناحيـة أخـرى يفـضل أن يكـون التمرين مرتبط بالموضوع التدريبي، وتستخدمه كمدخل لبداية اللقاء، فلا تستخدم هذه التمارين لمجرد أنها تنعش أو تضحك المتدربين.

18- يبدأ العديد من المدربين لقائهم التدريبي بالتعارف مع المتدربين، وهذا أيضا أمرا محمـودا، ولكـن هناك فرق أنك ستقوم بتنفيذ برنـامج تـدريبي كامـل لمـدة تـتراوح بـين 3-5 أيـام، وبـين أن تكـون ستلتقي بالمتدربين لجلسة تدريبية واحدة أو حتى يوم تـدريبي. في الحالـة الأولى لـيس هنـاك مـا يمنع من أن يستخدم قدرا من الوقـت في التعـارف، أمـا في الحالـة الثانيـة فلـيس هنـاك مـا يـدعو للإطالة في التعارف لاسيما إذا كان عدد المتدربين كبيرا.

19- تذكر أن أكثر الفترات يقظة للمتدربين هي بداية اللقـاء والاقـتراب مـن نهايـة الجلـسة التدريبيـة، لذلك أحرص على التأكيد على النقاط الهامة في هذه الفترات، وتجنب العرض لها في منتصف اللقاء حيث تضعف درجة تركيز المتدربين.

20- قد تحدث بعـض الـضوضاء أثنـاء تقـسيم مجموعـة المتـدربين إلى مجموعـات صـغيرة لحـل أحـد التمارين التدريبية أو مناقشة إحدى الحالات العملية، فلا تنزعج من هذه الضوضاء، فهـي علامـة إيجابية على تفاعل المشاركين وحيويتهم.

21- أيضا لا تنزعج من بعض فترات الصمت التي قد تحدث أثنـاء الجلـسة التدريبيـة، فقـد يكـون مـا تعرضه من الأهمية بحيث تطلب إنصات المتدربين لما تقوله بتركيز، ولكن عليـك أن تكـون مـدركا للسبب الحقيقي لصمتهم.

22- لا تتعمد إثارة أحد المتدربين.. فلا تفعل مثل هؤلاء الذين يتعمدون توجيه سـؤال لأحـد المتـدربين لاحظ المدرب أنه كان غير منتبها لما يقول، بل إنه طلب منه أن يعيد له ما قالـه. مـاذا تتوقـع مـن المتدرب الذي قد يشعر بالإهانة سوى اتخاذ موقف معاد للمدرب، لا تكـثر مـن الأسـئلة المبـاشرة، ووجه معظم أسئلتك إلى المجموعة.

23- أكتب بخط مقروء.. ونعنى بذلك أمران الأول أن تكون كتابتك بشكل يتمكن المتدربون من قراءته بسهولة، والأمر الثاني أن يكون بنط القلم الذي تستخدمه عريض بما يسمح بقراءته لمـن يجلـسون في نهاية القاعة، حيث أن عدم تمكن بعض المتدربين من قراءة ما تكتبه بشكل مريح قـد يـدفعهم إلى الانفصال عنك.

24- تعامل بفعالية مع الأسئلة المفاجئة والمحرجة.. فالمدرب الفعّال لا يفقد توازنه عند إلقاء بعض المتدربين لبعض الأسئلة المفاجئة أو المحرجة، فهو قد أستعد لذلك وتوقعه قبل دخوله إلى القاعة، كما أنه ينصت للسؤال جيدا، ويثنى على من طرح السؤال، ولا يظهر بعض توتره حتى إن شعر بذلك، ويجيب بلباقة على من ألقى السؤال.

25- تحدث وأنت تكتب على السبورة.. يرتكب بعض المدربين خطأ يتمثل في الصمت أثناء الكتابة على السبورة، وهو أمر غير مرغوب خاصة إذا طالت فترة الكتابة، تحدث وأنت تكتب عما تكتبه، ثم أعد صياغته مرة أخرى بعد أن تنتهي من الكتابة.

رابعا: أخطاء يرتكبها المدربون بعد التدريب

1- الأمر لا ينتهي بعد انتهاء التدريب.. يعتقد بعض المدربين خطأ ان الأمر قد انتهى بعد انتهائهم من تنفيذ ما يقومون به من نشاط تدريبي، وهذا ليس صحيحا، فانتهائك من أحد أنشطتك التدريبية هو البداية وليس النهاية، عليك أن تقيم كيف سارت الأمور، وما هي نقاط الضعف التي لاحظتها، وما هو المطلوب لتجنبها في المرات القادمة.

2- دائما هناك ما هو جديد.. النشاط التدريبي عملية تتميز بالديناميكية، وينطبق ذلك على الموضوعات التي تتناولها عزيزي المدرب، لذلك عليك استمرار البحث عما هو جديد بحيث تكون مواكبا لما ظهر من أفكار أو اتجاهات حديثة، لا تحبس نفسك فيما توافر لك من معلومات، وجدد نفسك دائما، سواء من خلال القراءات أو حضور المؤتمرات، أو طرق أي سبيل يساعدك على مواكبة الحديث.

3- التطوير منهج حياة.. فالتطوير عملية مستمرة، بل هو منهج حياة، لذلك عليك إعادة مراجعة ما أعددته من مواد تدريبية، ومن تمارين وحالات عملية، وتعديل ما ترى أنه في حاجة إلى تعديل، فالمدرب الفعّال لا يكرر نفسه قدر الإمكان.

4- لا تنسى المكتبة.. أو تتجاهل وجودها، فالمكتبة بما تحتويه من كتب ومراجع هي التي صنعتنا، وهى تتضمن دائما ما هو حديث، وأجعل من ترددك على المكتبة عادة لا تنقطع.

5- لا تمتنع عن مساعدة الآخرين.. فلا تكن من هؤلاء الذين يمتنعون عن النصيحة أو عن مساعدة زملائهم المدربين الجدد، ولا تنسى أن مساعدة الآخرين لك كانت إحدى الركائز التي صنعتك بعد فضل الله سبحانه وتعالى. لا تختزن ما تملكه من مادة تدريبية وتمارين وحالات عملية، قدمها للآخرين بروح طيبة حتى ولو لم يبادلونك ذلك.

6- تواضع مهما بلغت.. فلا تترك لوهم الغرور أن يتحكم فيك، فهذه هي عزيزي المدرب بداية النهاية. بل على العكس يجب أن يزداد تواضعك كلما ارتقيت إلى أعلى، ومهما ارتقيت فإنك لن تبلغ الجبال طولا.

7- تذكر فضل الله وفضل الآخرين عليك.. فلا تكن من هؤلاء الذين يتصورون أن الفضل فيما وصلوا إليه يرجع إلى ما صنعته أيديهم، وتذكر دائما فضل الله سبحانه وتعالى علينا جميعا، وفضل هؤلاء الذين تعلمنا منهم وعلى أيديهم، رحم الله من فارقنا منهم وأطال في عمر الباقين.

الخلاصة

عزيزي المدرب.. تذكر

1- التدريب مهنة مثل غيرها من المهن، لها فنونها وإطارها العلمي كما أن لهـا قواعـدها وسـلوكياتها حتى وإن لم تكن مقننة بشكل رسمي، لذلك عليك أن تحافظ على تقاليد هذه المهنة، وأن تـسعى إلى تطويرها من خلال ما تبذله من جهد لتطوير نفسك.

2- قاعة التدريب تختلـف عـن قاعـة الـدرس، فالمتـدربون ليـسوا طلبـة، وأنـت في حاجـة إلى جـذب انتباههم وحثهم للمشاركة أكثر مما هم في حاجة لذلك، عليك أن تبذل الجهد اللازم، وأن تستخدم وتنوع من طرق وأساليب التدريب حتى تحقق هدفك.

3- إياك والغرور، فهو بدايـة النهايـة، ونجاحـك يكمـن في تواضـعك، أتـرك الآخـرين يتحـدثون عنـك، وأستمد من ذلك قوة وطاقة للتطوير، ودافعا لمزيد من التواضع.

4- التخطيط والإعداد المسبق هو سبيلك للنجاح، لا تترك الأمور للصدفة، أفترض أسوأ سيناريو، وتوقع كل شيء، وأستعد له، وسيكون النجاح حليفك بإذن اللـه.

5- اهتم بتجميع أكبر قدر من المعلومات عن البرنامج التدريبي الذي تشارك به، والخـصائص المميـزة لمجموعة المتدربين، وأفترض عدة سيناريوهات، وأهتم بمدخل بداية اللقاء، فكل ذلـك خطـوات في سبيل النجاح.

6- أحرص على التواجد بقاعة التدريب مبكرا وقبـل حـضور المتـدربين، أستكـشف موقعـك في القاعـة حتى تألفه، أختبر الأجهزة التي قد تستخدمها، وأطمئن إلى سـلامتها، نظـم أوراقـك وأدواتـك وفقـا لتسلسل استخدامها، تنفس نفسا عميقا حتى تتخلص مما قد يصيبك من قدر من التوتر.

7- أحترم متدربيك.. سواء من خلال جهدك المسبق في الإعداد والتخطيط، أو من خلال حضورك المبكر إلى قاعة التدريب، أو استقبالك لهم عند حضورهم ببشاشة وترحيب، أو أثناء تعاملك معهم أثنـاء الجلسة التدريبية، فاحترامك لنفسك يكمن في احترامك لهم.

8- أحرص على بداية مثيرة وجذابة لبداية اللقاء التدريبي، فكل من المتدربين يكون ذهنه مشغولا بأمور تتعلق به قبل بداية اللقاء، كيف تستطيع أن تجمعهم ليتركوا ما كان يشغلهم، ويتفرغون لسماعك بصفاء ذهني، إنها البداية.

9- واجه المتدربون، وزع نظراتك عليهم وكأنك تحدث كل منهم على حدة، لا تتوارى وراء طاولة الحديث، ولا تركز نظرك على جانب واحد، لا تتحدث إلى الأرض أو إلى سقف القاعة، وتجنب إعطاء ظهرك للمتدربين.

10- الحركة أمر مرغوب، والثبات في المكان أمر غير مستحب، تحرك حركة متوازنة لليمين ولليسار، للأمام وللخلف، ولكن دون إفراط.

11- تخير طبقة الصوت المناسبة لحجم القاعة ولمجموعة المتدربين، فلا يعلوا صوتك عما يجب، ولا ينخفض عن اللازم، ولا تتحدث بوتيرة واحدة، وتحدث بمعدل سرعة مناسب.

12- أسئلة المتدربين إضافة للقاء التدريبي، فلا تنزعج منها، ولا تتسرع للرد عليها، انصت جيدا للسؤال، وافهم السؤال، فكر في الإجابة، وتابع رد فعل السائل بعد أن تنطق بها.

13- لا تتحرج من عدم الاعتراف بعدم معرفتك بالإجابة على أحد الأسئلة، إن محاولة التحايل على ذلك بإجابة غير صحيحة أو بإجابة غامضة ليس في صالحك وقد يفقدك مصداقيتك لدى المتدربين.

14- لا تستخدم التمارين السريعة لمجرد إضافة جو من الإثارة والتشويق، ابحث عن علاقة لها بالموضوع التدريبي، حتى لا يشعر بعض المتدربين أنها إضاعة للوقت، وتعامل مع موضوع التعارف مع المتدربين بالشكل الذي تراه مناسبا، وبما يتناسب مع عدد المتدربين والوقت المتاح للقاء التدريبي.

15- حافظ على مشاعر وأحاسيس المتدربين، فمن المهارات الأساسية للمدرب إجادة التعامل مع الآخرين ومع الأنماط الصعبة منهم، لا تتعمد إثارة أحدهم، ولا تلجأ إلى استخدام الأسئلة المباشرة إلا في حدود ضيقة، وجه أسئلتك للمجموعة دون تحديد شخص معين إلا إذا كنت متأكدا من معرفته بإجابة السؤال.

16- التغيير والتطوير سنة هذا الكون، فلا تتوقف عند حـدود معينـة، اسـعي دائمـا لمعرفـة الجديـد في مجالك، وليكن التطوير فلسفة حياتك.

17- تذكر وأشكر دائما فـضل اللـــه سـبحانه وتعـالى عليـك، وأذكـر بـالخير هـؤلاء الـذين كانـت لهـم إسهاماتهم الإيجابية فيما تحققه من نجاح.

تطبيقـــــــات

أذكر فيما يلي أهم خمس نصائح عامة وأساسية للمدرب الفعّال، وذلك من وجهة نظرك، بحيث تعطى النصيحة الأكثر أهمية رقم (1)، والتي تليها رقم (2) وهكذا:

م	النصائح العامة والأساسية	الترتيب
1		
2		
3		
4		
5		

أذكر فيما يلي أخطر خمسة أخطاء يرتكبها المدرب قبل ذهابه إلى قاعة التدريب، وذلك من وجهة نظرك، وبحيث تعطى أخطرها رقم (1)، والذي يليه رقم (1) وهكذا:

م	أخطاء يرتكبها المدرب قبل الذهاب للقاعة	الترتيب
1		
2		
3		
4		
5		

أذكر فيما يلي أخطر خمسة أخطاء يرتكبها المـدرب أثنـاء تواجـده بقاعـة التـدريب، وذلـك مـن وجهة نظرك، وبحيث تعطى أخطرها رقم (1)، والذي يليه رقم (2) وهكذا:

م	أخطاء يرتكبها المدرب أثناء وجوده بالقاعة	الترتيب
1		
2		
3		
4		
5		

أذكر فيما يلي أخطر خمسة أخطاء يرتكبها المدرب بعد الإنتهاء من النشاط التدريبي، وذلك مـن وجهة نظرك، وبحيث تعطى أخطرها رقم (1)، والذي يليه رقم (2) وهكذا:

م	أخطاء يرتكبها المدرب بعد نهاية النشاط التدريبي	الترتيب
1		
2		
3		
4		
5		

قائمة المراجع

قائمـة المراجع

1- إبراهيم الغمري، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1978).

2- بسيونى محمد البرادعي، تنمية مهارات المدرب العربي: دليل كامل عن تقييم التدريب المهني (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008).

3- جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح فى التدريب والتنمية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).

4- رفعت عبد الحميد الشامي، رحلة مع المدرب المتميز: أساليبه وفنونه (المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000).

5- سيد الهواري، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996).

6- عبد الرحمن توفيق، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، "كيف تصبح مدربا فعالا"، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1995).

7- عبدالرحمن توفيق، نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي (القاهرة: مركز الخبرات المهنيـة لـلإدارة ، 2010).

8- عبد العليم عبود، إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات نقل أثر التـدريب إلى الواقـع العمـلي (أبو ظبي: معهد التنمية الإدارية، 2006).

9- على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفـراد والمـنظمات (المملكـة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1981).

ثانيا: المراجع الأجنبية

A-Books

1- Anderson, Ronald H., Selecting and Developing Media for Instruction (New York: Van Nostrand Reinhold, 1983).

2- Baird, L., C. & Laird, D., The Training and Development Source-book (Massachusetts: Human Resource Press, 1985).

3- Barbazette, Jean, TheTrainer"s Journey To Competence (San Francisco: Pfiffer, 2005).

4- Beresford, Jenny, The High Profile Trainer (London: Fenman Limited, 2002).

5- Blanchard, P. Nick, and Thacker, James, Effective Training: Systems, Strategies, and Practices (New Jersey: Pearson Education , Inc., 2004)>

6- Boseman ,Phatak , Strategic Management (New York: John Wiley &Sons , 1985).

7- Boud, David, Rosemary Keogh, and David Walker, Reflection: Turning Experience into Learning (New York: Nichols Publishing Co., 1985).

8- Bourner, Tom, Martin, Vivien & Race, Phil, Workshops that Work, (London: McGraw-Hill Book Company, 1993).

9- Boydell, T. H., A Guide to the Identification of Training Needs (London: British Association for Commercial and Industrial Education, 1983).

10- Bramley, peter, Evaluating Training (London: Charted Institute Of Personnel and Development, 2003).

11- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., and Meltzer, Workplace Basics: The Essential Skills That Employers Want (san Francisco: Jossey-Bass, 1990).

12- Craig , Robert , Training And Development Handbook: A Guide To Human Resource Development (New York: MeGraw-Hill, Inc., Third Edition, 1987).

13- Davies, Ivor ,Instructional Technique (New York: McGraw-Hill, 1981).

14- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen, Human Resource Management, (New York: John Wiley & Sons , 2010).

15- Delahaye, Smith, How to Be an Effective Trainer (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

16- Dimock, Hedley, Groups: Leadership and Group Development, (California: University Associates, 1987).

17- Dolasinski, Mary, Training The Trainer: Performance-Based Training For Todays Workplace (New Jersey: Pearson Education Inc., 2004).

18- Donaldson, Les &Scannell Edward, Human Resource Development: The New Trainers Guide, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1986).

19- Donaldson, Les & Scannell, Edward, Human Resource Development, (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1986).

20- Elgood, Chris, Handbook of Management Games, (England: Gower Publishing Company, 1988).

21- Fincham, Robin & Rhodes, Peter, Principles Of Organizational Behaviour (New York: Oxford University Press Inc., 2005).

22- Forbess-Greene, Sue, The Encyclopedia of Icebreakers,(California: University Associates, 1983).

23- Goad, Tom, Delivering Effective Training, (California: University Associates, 1982).

24- Gronlund, Norman, Stating Objectives for Classroom Instruction, (New York: Macmillan Publishing, 1985).

25- Henderson, Allan, The e-Learning (New York: American Management Associates, 2003).

26- Holcombe, Marya W., and Stein, Judith (Presentations for Decision Makers (New York: Van Nostrand Reinhold, 1996).

27- Ittens, Penny & Alex D., Train The Trainer (Massechusetts: HRD Press, 2004).

28- Jones, Ken, Imaginative Events for Training, (New York:McGraw-Hill Book Company, 1993).

29- Kirkpatrick, Donald L., Evaluating Training Programs: The Four Levels (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003).

30- Knowles, Malcolm S., The Modern Practice of Adult Education, (Chicago: Association Press, 1980).

31- Knowles, M., The Adult Learners (Houston: Gulf Publishing Company, 1990).

32- Kroehnert, Gary, Basic Training for Trainers: A handbook For new trainers (NewYork: McGraw-Hill Book Company 1995).

33- Kroehnet, Gary, 100 Training Games, (Sydney: McGraw-Hill Book Company, 1991).

34- Lee, William, and Owens, Diana L., Multimedia-Based Instructional Design (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

35- London, M., Managing the Training Enterprise (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

36- Mager, Robert, Preparing Instructional Objectives, (California: Pitman Learning Company, 1984).

37- Mager, Robert, Measuring Instructional Results, (California: Pitman Learning Company, 1984).

38- Margolis, Fredric H., & Bell, Clip R., Understanding Training Perspectives and Practices (San Diego: University Associates, 1989).

39- Mckinley, Nancy, Business Presentations and Public Speaking (New York: McGraw-Hill Book Co., 1996).

40- Morris, Kenneth & Cinnamon, Kenneth, A Handbook of Non-Verbal Group Exercises, (California: Applied Skills Press, 1983).

41- Nadler, L., & Nadler, Z., Designing Training Programs (Houston: Gulf Publishing Company, 1994).

42- Newstrom, J. W. & Scannell, E. E., Games Trainers Play), New York: McGraw-Hill Book Company, 1980).

43- Newstrom, J. W. & Scannell, E. E., Even More Games Trainers Play, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1994).

44- Nilson, Carolyn, Team Games for Trainers, (New York: MaGraw-Hill Book Company, 1993).

45- Noe, Raymond A., Employee Training & Development (New York: McGraw-Hill Com., 2005).

46- Phillips, Jack J. & Stone, Ron D., How to Measure Training Results (New York: McGraw-Hill Book Company, 2002).

47- Powers, Bob, Instructor Excellence, (SanFrancissco: Jossey-Bass Inc., 1992).

48- Robert, L. Craig, Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development, (New York: McGraw-Hill Inc., 1987).

49- Rosow, J. M. & Zager, R., Training the Competitive Edge (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

50- Scannell, Edward, and Newstrom, J., The Complete Games Trainers Play (New York: McGraw-Hill, Inc., 1994).

51- Silberman, Mil, 101 Ways To Make Training Active (San Francisco: John Wiley Inc., 2005).

52- Smith, Fred M., Constructing and Using Achievement Tests in the Classroom, A Competency Based Text (New York: Peter Lang,1984).

53- Stoneal, Linda, How to Write Training Materials (San Diego: Pfeiffer & Company, 1991).

54- Towssend, John, Trainer Standards (England: Management Pocketbooks Ltd., 2004).

55- Tracey, William R., Human Resources Management and Development Handbook (New York: AMACOM, 1085).

56- Ukens, Lorraine, What Smart Trainers Know ? (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

57- Verderber, Rudolph E., The Challenge Of Effective Speaking (California: Wadsworth Publishing Company, 1991).

58- Walters, G. A. & Marks, S. E., Experiental Learning and Changes(New York: John Wiley & Sons , 1981).

59- Wlodkowski, Raymond J., Enhancing Adult Motivation to Learn (San Francisco, Jossey-Bass,1985).

B- Periodicals

1- Birnbrauer, H., and L. A. Tyson," How to Analyze Needs," Training and Development Journal,Vol. 39, August 1985.

2- Bolt, James F., and Geary A. Rummler," How to Close the Gap In Human Performance,"Management Review, January 1982.

3- Buller, Paul, Cragun, John &McEvoy, " Glenn, Getting the Most Out of Outdoor Training," Training & Development Journal , Vol. 45, March, 1991.

4- Collard, Mark & Thompson, Bill," Training and Development in Australia, March 1992.

5- Day, L. E., " Benchmarking Training," Training and Development, November, 1995.

6- Dolezalek, H., " Pretending to Learn," Training, July-August 2003.

7- Gold , L., " Job Instruction: Four Steps to Succes,"Training and Development Journal, Vol. 35, September 1981.

8- Huszczo, Gregory, "Training for Team Building", Training & Development Journal, February 1990.

9- McCullough, Richard C., " The Care and Feeding of a Professional Support Group", Training , May 1985.

10- McCullough, Richard C., and Patricia A. Mclagan," Keeping The Competency Study Alive: Application for the Training and Development Profession," Training and Development Journal, June 1983.

11- Overmyer, L., and Benson, G., " Training Success Stories,"Training and Development, November 1995.

12- Phillips, J. J., " Was It the Training?", Training and Development," Vol.50, No. 3, March 1996.

13- Pulich, M.A., " The Basis of On-the-Job Training and Development", Training and Development Journal, Vol. 29, January 1984.

14- Robinson, J., & Robinson, D. G., " Performance Takes Training To New Heights,"Training and Development, September 1995.

15- Smith, K. A., Jentsch, F. G., " Can Pre-training Experiences Explain Individual Differences in Learning ?", Journal of Applied Psychology, 1996.

16- Stamps D., " Communities of Practice," Training, February 1997.

17- Stelnicki, M. B., and K. H. Silber, Writing Training Materials That Work: Workshop Materials, Governors State University, Park Forest South, 1985.

18- Thompson, Brad Lee, " training in the Great Outdoors," Training, May 1991.

19- Wiggenhorn, W., " When Training Becomes an Education," Harvard Business Review, July-August 1990.

20- Zemke, R., and S. Zemke, " 30 Things We Know for Sure about Adult Learning,Training / HRD, June 1981.

تم بحمد الله

المؤلف في سطور

دكتور/ عبدالله محمد أسعد

- دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
- أكثر من 35 عاما مدربا في جمهورية مصر العربية والدول العربية.
- عضو هيئة التدريس بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عضو المكتب الفني لوزير الدولة للتنمية الإدارية.
- شارك في الدراسات الخاصة بإنشاء الجامعة العمالية.
- خبير أول التدريب والتنمية الإدارية بشركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة "تيم".
- رئيس قسم الإدارة بكلية الدراسات التجارية بالكويت.
- مدير عام البيت العربي للتدريب والاستشارات "سمينار".
- خبير أول التدريب والتنمية الإدارية بالغرفة الأمريكية بالقاهرة.
- شارك في تأليف كتاب "العلوم السلوكية بين النظرية والتطبيق"، وكتاب "العلاقات الإنسانية".
- شارك بأبحاث في عدة مؤتمرات بمصر وبعض الدول العربية .

T.O.T



DISCUSSION



ABILITY



SKILLS



INSTRUCTION



PRACTICE





لم يكن إختيار عنوان الكتاب تدريب المدربين ؛ طريقك لإحتراف التدريب وليد الصدفة ، ولكنه كان تعبيرا بصدق عما إحتواه الكتاب من موضوعات ، كما كان إنعكاسا بحق للأسلوب الذى تم به معالجة كل من هذه الموضوعات . فالكتاب يصحبك عزيزى المدرب فى رحلة تتوقف فيها عند أربع محطات رئيسية ، الأولى : الإعداد والتهيئة لممارسة مهنة التدريب ، أما المحطة الثانية : التخطيط لممارسة دورك كمدرب ،أما المحطة الثالثة : التنفيذ الفعلى لدورك كمدرب ،أما المحطة الرابعة والأخيرة ، وهى بعنوان أخطاء يرتكبها المدربون : كيف تتجنبها ، وهذه المحطة الأخيرة وإن كانت الأخيرة فى ترتيب فصول الكتاب ، إلا أنها الأولى بالنسبة لك عزيزى المدرب لتضع قدميك على بداية الطريق لإحتراف التدريب . وكما أشرنا فعنوان الكتاب إنعكاس للأسلوب الذى تم به معالجة هذه الموضوعات ؛ حيث كان البعد التطبيقى مع إستخدام الأمثلة والمواقف العملية الواقعية لما يمكن أن يواجه المدرب خلال هذه المحطات الأربع هو الركيزة الأساسية التى إرتكزنا عليها إيمانا منا أننا نتعلم من خلال الممارسة والتطبيق والفعل



ISBN 978-977-722-086-6

8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 23490242- 23490419 (202)

elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg

www.arabgroup.net.eg

